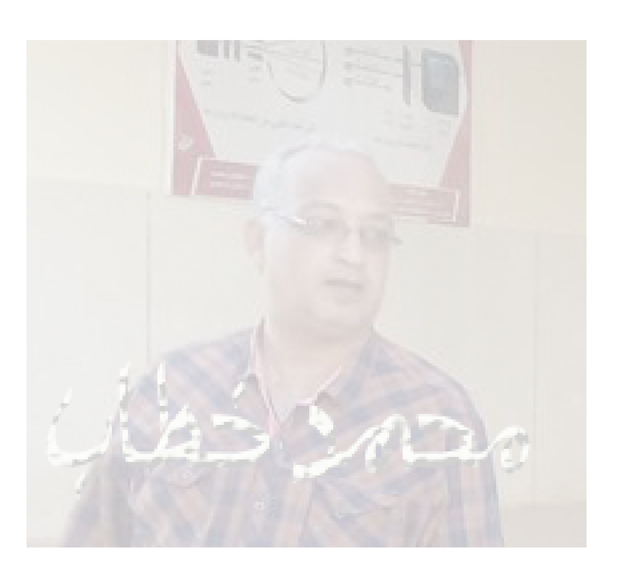
العمل الجماعى
من أجل الابتكار



إيمي سي إدموندسون

العمل الجماعي من أجل الابتكار




محمد خطاب

العمل الجماعي من أجل الابتكار

تأليف

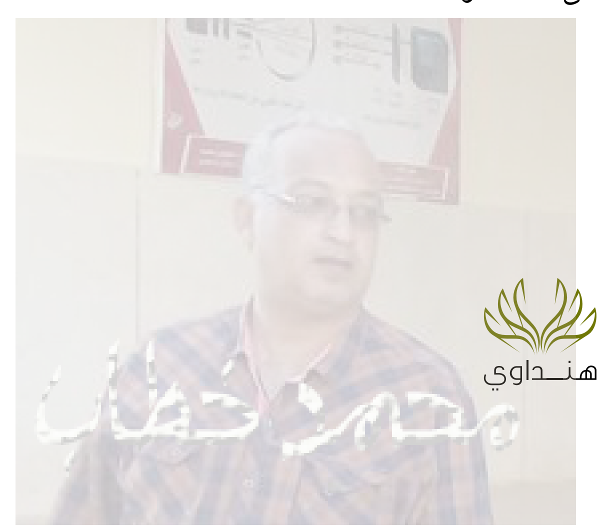
إيمي سي إدموندسون

ترجمة

سارة عادل

مراجعة

مصطفى محمد فؤاد



هنــداوي

العمل الجماعي من أجل الابتكار

Teaming to Innovate

إيمي سي إدموندسون

Amy C. Edmondson

الطبعة الأولى ٢٠١٦م
رقم إيداع ١٩٩١٨ / ٢٠١٥
جميع الحقوق محفوظة للناشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
المشهرة برقم ٨٨٦٢ بتاريخ ٢٦ / ٨ / ٢٠١٢

مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
إن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه
٥٤ عمارات الفتح، حي السفارات، مدينة نصر ١١٤٧١، القاهرة
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٠٢ ٢٢٧٠٦٣٥٢ + **فاكس:** ٢٠٢ ٣٥٣٦٥٨٥٣ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

إدموندسون، إيمي سي.
العمل الجماعي من أجل الابتكار/تأليف إيمي سي إدموندسون.
تدمك: ٩٧٨ ٩٧٧ ٧٦٨ ٤١٢ ٥

١-الابتكار
٢-العمل الجماعي

أ-العنوان

٣٧٠,١١٨

تصميم الغلاف: وفاء سعيد.

المحتويات




محمد خطاب

تصدير

يتناول هذا الكتاب موضوع «القيادة والعمل الجماعي في سياق الابتكار». ما هو العمل الجماعي؟ إنه ما يحدث عند تعاون الأشخاص معًا، متجاوزين حدود الخبرة، أو الهرم الوظيفي، أو المسافة الجغرافية، وذلك على سبيل المثال لا الحصر. إن العمل الجماعي هو عملية يتم فيها جمع مهارات وأفكار من مجالات مختلفة معًا لإنتاج شيءٍ جديدٍ؛ شيء لا يستطيع فردٌ واحد القيامَ به بمفرده، ولا حتى مجموعة لها نفس مجال الخبرة؛ ولذلك يُعدُّ العمل الجماعي ضرورةً للابتكار، فحين ينجح العمل الجماعي في أداء مهمته، تكون النتائج أكبر من مجموع أجزائه، ويُلهِم هؤلاء الذين شاركوا فيه بما أبدعوه وبما تعلَّموه. العمل الجماعي من أجل الابتكار هو — على نحوٍ ما — النوع الأكثر إمتاعًا وإثابةً من بين أشكال العمل الجماعي كافة.

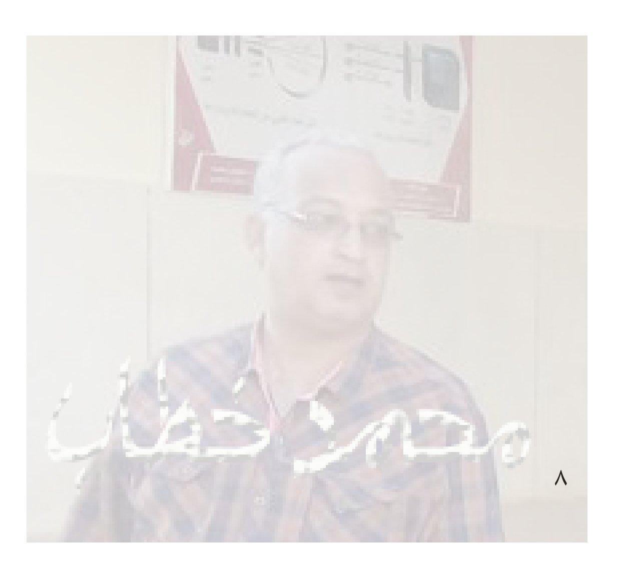
يهدف هذا الكتاب إلى عرض بعض الرؤى المهمة للمديرين الذين يرغبون في قيادة عملية العمل الجماعي الرامية إلى الابتكار؛ لذا سأُقدِّم فيه أفكارًا جديدةً ودراساتِ حالةٍ من أبحاثي الأخيرة، وكذلك سأستقي الكثيرَ جدًّا من الأفكار من كتابي الأكثر تفصيلًا «العمل الجماعي»، لتقديم منهجية معينة لتوجيه الابتكار. كما سيضمُّ الكتابُ نصائحَ مُوجَزةً ومجموعةً من الاستراتيجيات التي يسهُل تذكُّرها، والتي يستطيع المديرون والقادة وضْعَها نُصْب أعينهم بسهولة لتوجيه عملية الابتكار.

وسأقدِّم خارطةَ طريقٍ للعمل الجماعي من أجل الابتكار، مع خمس توصيات أساسية:

(١) التطلُّع إلى هدف طموح.
(٢) تشكيل فريق العمل.

(٣) الإخفاق بذكاء.
(٤) التعلُّم بسرعة.
(٥) تكرار العملية (ابدأ من جديد؛ فالابتكار يحتاج إلى قليل من عمليات التكرار).

كلُّ توصية من التوصيات الأربع الأولى موضَّحةٌ بأمثلة من واقع الحياة، تُظهِر كيف أن العمل الجماعي من أجل الابتكار يمثِّل الشرارةَ التي يُمكِنها توضيح الأهداف، وتغذية الإبداع، والسماح بالتآزُر.



مقدمة

بغضِّ النظر عن المجال الذي تعمل فيه، من المرجح أن المنافسة الشديدة وحالة التقلُّب المتفاقمة ومطالب العملاء المتزايدة تزيد من الحاجة إلى الابتكار، لكن مجرد الدعوة إلى الابتكار ليست كافيةً لتحقيقه.

(١) ماذا يتطلَّب الابتكار؟

إن القدرةَ على ابتكار منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة وعمليةٍ تحلُّ مشكلة معينة، أو تُلبِّي حاجةً ما، بل تفعل ذلك أيضًا على نحو مربح؛ تتطلَّب عملًا جماعيًّا وثقافةً مؤسسية تحتضن المتناقضاتِ، وعقليةً قيادية استثنائية.

(١-١) العمل الجماعي

ينجح الابتكار حين يجتمع أشخاصٌ من تخصُّصات وخلفيات مختلفة، لوضع احتمالات جديدة لم يكن أيٌّ منهم يستطيع تصوُّرَها بمفرده. يتطلَّب تحقيقُ هذا أن يتعاون الأفراد المختلفون في العمل معًا على أفضل نحوٍ ممكن. إنَّ أفرادَ الفِرَق الذين يحققون الابتكارات، لا يكتفون بمجرد وضع خبراتهم وأفكارهم ونزعاتهم في مشروعٍ بعينه ثم مزجها معًا، بل يجدون سبلًا فاعلة للعمل معًا والتعاون المثمر فيما بينهم. إنهم يجدون طرقًا لإحداث تكامل بين وجهات نظرهم المختلفة تمامًا؛ وذلك من أجل وضع احتمالاتٍ غير مسبوقة؛ وهذا هو العمل الجماعي.

ما السبب في تسميته العملَ الجماعي بدلًا من أن نقول ببساطة بناء فريقِ عملٍ فعَّالٍ؟ السبب في ذلك أن الابتكار عمليةٌ كثيرةُ التغيُّر لا تتبع مسارًا محددًا، وهذا يعني أنه ليس من الممكن دائمًا معرفةُ ماهية المهارات التي ستحتاج إليها في الفريق بالضبط مقدمًا، أو معرفةُ المدة التي ستحتاجها فيها؛ ممَّا يُصعِّب عليك تخطيط وبناء فريق ثابت ومُعَدٍّ جيدًا قبل بَدْء المهمة.

على سبيل المثال: في أي غرفة طوارئ عادية بأي مستشفًى، تعتمد نتائج علاج المرضى على التنسيقِ المتلاحم والتواصُلِ الفائق بين أطباء من تخصُّصات مختلفة، ربما لا يعرف بعضُهم أسماءَ الآخَرين في بداية مباشرتهم للحالات؛ هذا هو العمل الجماعي. يمزج العمل الجماعي العالي الجودة بين سرعة التعرُّف على الأشخاص — وعلى خبراتهم ومهاراتهم وأهدافهم — وبين الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين، وتنسيق الجهود، واتخاذ قرارات مشتركة.

يتحقَّق العمل الجماعي الفعَّال حين يظل كل فرد على دراية كاملة باحتياجات الآخرين وأدوارهم ووجهات نظرهم؛ ويقتضي هذا تعلُّمَ تفهُّمِ الأشخاص المختلفين عنَّا، وتعلُّمَ دمْجِ وجهات النظر المختلفة لوضع احتمالات وخطط وإجراءات جديدة مشتركة. ويتطلَّب القيام بذلك على نحوٍ جيد مهاراتٍ عاطفيةً (المشاعر) وإدراكيةً (التفكير)، علاوة على أنه يحتاج إلى قيادة (سنتطرَّق لذلك بالتفصيل لاحقًا). يؤدِّي العمل الجماعي من أجل الابتكار، حين يُجرَى على نحو جيد، إلى إنتاج عمليات ومنتجات وخدمات جديدة من شأنها رفع قيمة المؤسسة وتحسين حالة هؤلاء الذين تُقدَّم لهم الخدمةُ.[1]

تتمثَّل الرسالةُ الجوهرية لهذا الكتاب في أن قادة الأعمال اليومَ يحتاجون إلى فهْمِ تلك العملية المتمثلة في «العمل الجماعي من أجل الابتكار»، ودعْمِها لضمان نجاح أعمالهم في المستقبل.

(١-٢) ثقافة المتناقضات

عادةً ما تتبنَّى المؤسسات المُبتَكِرة ثقافاتٍ تتبنَّى المتناقضات؛ ذلك لأن الابتكار يعتمد على تعايش أزواج من المتناقضات ظاهريًّا: كاللَّهْو والانضباط، والمعايير الصارمة والتجاوز عن الإخفاق والفشل، والاستعانة بالخبراء المُتَمَرِّسين والموظفين غير المتخصصين الذين يتعاطفون بشدة مع العملاء.

الفوضى العابثة والانضباط الموجَّه: إن المؤسسات التي تبتكِر — سواء للتوصُّل لنموذج عمل جديد، أم للخروج بمنتج جديد، أم لتحسين عملية بعينها — تعرف كيف تركِّز على أي مشكلة مهمة. في الوقت ذاته، الابتكار عملية بشرية بحتة من بدايتها إلى نهايتها؛ وهي غيرُ قابلةٍ للتوقُّع بطبيعتها، وفوضويةٌ في كثير من الأحيان. فإذا كنتَ تريد أن تبتكِر، يتعيَّن عليك أن ترحِّب بأي فكرة، على الأقل في مرحلة مبكرة قبل غربلة الأفكار، لكن الترحيب بكل الأفكار، بما فيها الأفكار «السخيفة»، يخلق نوعًا من الفوضى.

يتمثَّل الحل في طرح أسئلة جيدة، مع عدم معرفة الإجابة عنها سابقًا! إن فرانك ريبو هو الرئيس التنفيذي لمجموعة دانون — وهي شركة سلع استهلاكية مبدعة وهادفة (أكثر ما تشتهر به هو الزبادي) — التي أعادت بناء نفسها مرات ومرات عبر تاريخها الذي يمتد إلى ٩٤ سنة؛ إنه يرحب بفوضى عدم المعرفة السابقة لما سيتوصَّل إليه موظفوه. وفي مقابلةٍ أُجرِيت معه من أجل دراسة حالةٍ لكلية هارفارد للأعمال، قال:

> إن الأمر يشبه صندوق قطع الليجو الذي تشتريه لأطفالك؛ فهم يبدءون اللعب محاولين العثورَ على طريقة لتكوين الصورة الموجودة على صندوق الليجو، وبنهاية اليوم يستسلمون ويُلقون بالصندوق، ويرمون بالقطع بعيدًا. في عطلة نهاية الأسبوع التالية، تضع كلَّ قطعِ الليجو على الأرض، فيحاولون تخيُّلَ شيءٍ ما؛ ليس الصورةَ الموجودة على الصندوق، وإنما ما يوجد في رءوسهم.[2]

بالنسبة إلى ريبو، تتحقَّق الاستراتيجية حين يأتي الموظفون بفكرة جديدة، وليس حين يتبعون الدليلَ الإرشادي.

حظيت شركة التصميم آيديو — المشهورة بنجاحها في تطوير المنتجات — باهتمام إعلامي بسبب عملية التوليد الحرِّ للأفكار التي تطبِّقها؛ تلك العملية التي تركِّز على الوصول لحلول جذَّابة للعملاء. تنحرف الشركة انحرافًا واضحًا عن ثقافة الانفصال التي تسود بيئةَ العمل الحديثة؛ حيث تكون مهامُّ الأفراد محدَّدةً ومقيَّدةً على نحو كبير. إن آيديو تنضح بالمرح، بالإضافة إلى توفيرها لـ «صندوق التقنية» الممتلئ بأشياء غريبة لإثارة الترابطات والأنماط والأفكار في أذهان الموظفين، وتتعمَّد الشركة تعيينَ موظفين من مجموعة متنوعة من التخصُّصات؛ بحيث تضع أشخاصًا ذوي خلفيات مختلفة، ينظرون إلى المواقف من زوايا مختلفة، معًا في فِرَق المشروعات.[3]

إنَّ منهجية آيديو لتحقيق الابتكار في تطوير المنتجات تقوم على التعاون بين أفراد الفرق المتعددة التخصصات، والتفكير الإبداعي، والتركيز الشديد على احتياجات المستخدمين، لكنها تتضمن كذلك عملية منضبطة. على الرغم من كل عمليات الاستكشاف والتجريب، فإن كل مرحلة من هذه العملية تتضمَّن «أمورًا يجب إنجازها»، كما تسود عقلية مادية تسعى للوصول لنتائج.

الخبراء المحنكون والمفكرون الشاملون: يحدث الابتكار حين يجتمع عدد من الخبراء (في موضوع محدد، أو مجال معين، أو تخصص إكلينيكي ما، على سبيل المثال) والمفكرين الشاملين غير المتخصصين معًا. يركِّز المفكرون غير المتخصصين على الهدف؛ وهو أمرٌ عادةً لم يسبق فعله من قبلُ. من دون هؤلاء، يمكن أن يبقى المتخصصون عالقين في الماضي، قانعين بما أمكن فعله، أو بما استحال فعله، فيما سبق، إلا أن غير المتخصصين يفتقرون إلى عمق خبرة المتخصصين وعمليتها (على المستويين التقني والإجرائي، بل العاطفي أيضًا).

المدينة الطبية الواقعة بمنطقة ليك نونا هي مجمع بحثي وسكني يقع على مساحة ٧ آلاف فدان في منطقة سنترال فلوريدا.[4] كانت مجموعة تافيستوك (وهي مؤسسة استثمارية خاصة) هي التي تزعَّمت فكرة إنشاء هذا المعمل الحي. كان المشروع يهدف إلى إنشاء مجمع ابتكاري — بالإضافة إلى منطقة سكنية مخططة بالكامل — ينصبُّ اهتمامه على البحث الطبي الحيوي، والرعاية الإكلينيكية، والتعليم الطبي في بيئة صحية صديقة للبيئة. أسست تافيستوك شركة ليك نونا بروبرتي هولدينجز لبناء المنطقة السكنية، ومعهد ليك نونا غير الهادف للربح لدعم المهمة التي تسعى لتحقيقها. وبحلول عام ٢٠١٢، تسلَّمت مجموعة مختلفة من الشركاء أجزاء المشروع المختلفة لإدارتها.

أدرك ثاد سيمور — رئيس معهد ليك نونا — أنه لتحقيق أهداف المدينة الطموحة، عليه أن يعمل بفعالية بالتعاون مع مجموعة متزايدة من الشركاء عبر قطاعات وصناعات مختلفة. وبدلًا من الاستعانة بمطورين عقاريين تقليديين، زوَّد قادةُ شركةِ تافيستوك شركةَ ليك نونا بروبرتي هولدينجز ومعهدَ ليك نونا، بمسئولين تنفيذيين من خلفيات مختلفة، كلٌّ منهم يمثِّل مجال خبرة يعكس ركنًا أو اثنين من الأركان الأربعة الآتية: الاستدامة، والتكنولوجيا، والصحة والطب البديل، والتعليم.

وقد لخص عمدة مدينة أورلاندو بادي داير أسباب نجاح المشروع، في خطبةٍ ألقاها في فبراير من عام ٢٠١٢ قائلًا:

> مع إدراك أننا لم نكن لنستطيع التنافُس على الشركات والوظائف المستقبلية، إلا بإعادة تحديد الطريقة التي تتعاون بها منطقتنا بأسرها معًا؛ التزم هذا المجتمع بمستوًى من التعاون لم تشهده منطقة سنترال فلوريدا من قبلُ قطُّ. وبتعزيز الشراكة الضرورية لإنشاء المدينة الطبية هذه، فإننا لم نبنِ مشروعًا واحدًا وانتهى الأمر عند هذا الحد، بل وضعنا كذلك خارطة طريق لكيفية إنجاز المهامِّ الكبيرة والمهمة، وكيفية التغلب على التحديات التي تواجه مجتمعنا.[5]

أشار كثيرٌ من المشاركين في هذا المشروع إلى الدور الذي لعبته ثقافة المعهد في دعم الابتكار؛ فمن أجل التشجيع على الابتكار، اتَّبع قادةُ المشروع منهجيةً استثنائية في التطوير العقاري. وقد وصف قادةُ المؤسسات المختلفة التي تمت الاستعانة بخبراتها في إقامة المشروع، قادةَ المشروع بأنهم قاموا بدور «المحفز» و«المدير» و«المهندس» و«الموجِّه» و«داعم التعاون»، وقد أكَّدوا على أن استراتيجية فريق قيادة المشروع تمحورت حول التشجيع على الابتكار من خلال الاستثمار في التعاون.

المعايير الصارمة والتسامح البالغ مع الفشل والإخفاق: يحدث الابتكار عندما تُعزِّز ثقافةُ المؤسسة المعاييرَ العالية المستوى والتسامُحَ البالغ في الوقت ذاته مع الفشل والإخفاق. قد يبدو ذلك متعارضًا للوهلة الأولى، لكنه أمر معقول في حقيقة الأمر. إن الابتكار يتطلَّب التكرار، ويتطلَّب حافزًا وطموحًا، لكنه يتطلَّب كذلك تقبُّلَ فكرةِ أنك لن تنجح في فعل شيء من المرة الأولى، كما أن نشر شرارة الابتكار الناجح في مؤسسة كبيرة يتطلَّب إيجادَ طرقٍ لتسليط بعض الضوء على المبتكرين؛ حتى ينجذب الآخرون لتجربة الابتكار أيضًا.

اشتهرت شركة ثري إم التي تعمل في مجال التكنولوجيا بابتكاراتها الناجحة، من خلال تشجيع التجريب الموجَّه، وتنمية ثقافة التسامح مع الفشل، بل مكافأة الفشل أيضًا. يُرَى الفشَلُ على أنه خطوة ضرورية ضمن العملية الأكبر المتمثِّلة في تطوير منتجات مبتكرة وناجحة؛ وتنتشر في كل مكان داخل وخارج الشركة قصص مشكوك في صحتها، مثل قصة آرثر فراي والمادة اللاصقة الفائقة الفاشلة، التي مهَّدَتِ الطريقَ لظهور صناعة ورق الملاحظات اللاصق. كما أن تحديد أهداف، مثل أن يكون مصدرُ ٢٥ بالمائة من أرباح

قسمٍ ما منتجاتٍ تم طَرْحها خلال السنوات الخمس الماضية؛ يعني أن الأقسام — بالتأكيد — يجب أن تقوم بالتجريب النَّشِط من أجل تطوير منتجات جديدة.[6]

(١-٣) عقلية قيادية استثنائية

في أي مؤسسة ناجحة، تستخدم القيادة ثلاث أدوات أساسية من شأنها التأثير في أفعال الآخرين؛ الأداة الأولى هي توصيل صورة مُلهِمة لمستقبل مرغوب فيه، وسواء اعتبرتها رؤية أم هدفًا مشتركًا مُحفِّزًا، فإن الهدف من هذه الصورة الخاصة بالمستقبل هو إلهام وتحفيز الآخرين كي يبذلوا جهدًا أكبر مما يبذلونه في المعتاد. أما الأداة الثانية فهي تصميم سلوكيات مرغوب فيها؛ فيُراقب أصحاب المناصب والمراتب العليا عن كثبٍ، وعلى هذا النحو، يؤثِّر ما يفعله القادة بقوةٍ فيما يفعله الآخرون. أما الأداة الثالثة فهي التوجيه المباشر والتقييم؛ مما يساعد الأفرادَ والفِرَقَ على تحوُّلهم هم أنفسهم إلى مُنتجين وقادة مُتميزين.

وبالاشتراك المنتظم في هذه الأنشطة، يُطوِّر الأشخاصُ أنفسَهم إلى قادةٍ، بينما يساعدون المؤسسة التي يعملون لها كذلك على تنفيذ مهمتها؛ لكن هذا لن يحدث دون التزام ودعم ثقافي. علاوة على ذلك، قيادة الابتكار مهمة صعبة بسبب سمات الابتكار المتناقضة في ظاهرها.

يتعيَّن على القادة، الذين يريدون تعزيزَ الابتكار، أن «يدعموا التوجُّهات والأفعال المتناقضة ويشكلوها»؛ يجب أن يتعايشوا مع التناقض. ومثلما رأينا سابقًا عند عرضنا للثقافة المؤسسية، فإن دور القائد في تعزيز الابتكار هو أن يبني ثقافةً مَرِحة ومنتظمة، فوضوية وموجهة، مليئة بالخبراء وغير المتخصصين ذوي التفكير الواسع الأفق؛ ثقافة تدعم المعايير الصارمة وتتسامح مع الفشل؛ إنها ثقافة الاحتمالات.

قبل أن ننظر إلى الكيفية التي تُوجد بها هذه الثقافة وتُنمَّى، دعونا نُلْقِ نظرةً على السياقات المختلفة التي تكون هناك حاجةٌ فيها إلى الابتكار، وما الذي يميزها عن السياقات الأخرى. وكوسيلة لتنظيم تفكيرنا بشأن تلك السياقات (لنقل الفارق بين مطعم وجبات سريعة ومستشفًى)، تأمَّلْ «نطاقَ المعرفة الخاصة بالعمليات»؛[7] فمعنى الإخفاق والفشل يختلف في كلا السياقين، والأمر نفسه ينطبق على التعاون والعلاقات والتعلُّم والإبداع.

(٢) تحديد موضع الابتكار على نطاق المعرفة الخاصة بالعمليات

أقصد بـ «المعرفة الخاصة بالعمليات» معرفة كيفية الوصول لنتيجة مرغوب فيها، سواء أكانت كمبيوتر محمولًا أو هامبرجر أو جراحة ناجحة. وكلما زادت معرفتنا عن كيفية تحقيق نتيجةٍ معينة — على سبيل المثال: كيفية تصنيع سيارة أو علاج ذراع مكسورة — كانت المعرفة أكثر نضجًا؛ وكلما قلَّت معرفتنا بكيفية فعل الشيء — على سبيل المثال: كيفية تصنيع سيارة اقتصادية ليس لها بصمة كربون — كانت المعرفة أقل نضجًا. وحين تكون المعرفة الخاصة بعملية ما مكتملة أو ناضجة (كما هو الحال في أي موقع تصنيع)، يقل مستوى عدم اليقين. يصنف نطاق المعرفة الخاصة بالعمليات (الموضَّح في الجدول رقم ١ لأنواع مختلفة من المؤسسات) العملَ وفقًا لدرجة معرفتنا بكيفية ترجمة الأهداف إلى نتائج، ومدى قوة إدراكنا للعلاقة بين السبب والنتيجة.[8]

عند أحد طرفَيْ نطاق المعرفة الخاصة بالعمليات، نجد العمل المتكرر الكبير الكم، مثل ما قد نراه في مطاعم الوجبات السريعة، أو مراكز الاتصالات، أو مصانع التجميع؛ وعلى الطرف الآخر، توجد عمليات البحث والاكتشاف. ونظرًا لأن وجود خبرة سابقة في تحقيق هدف مرغوب فيه يكون قليلًا، فإن إحراز تقدُّمٍ يتطلَّب المخاطرة والتجريب. وفي المنتصف، توجد العمليات المعقدة التي تتمثَّل فيما تقوم به المؤسسات الخدمية التي تقدِّم خدمات معقَّدة، مثل المستشفيات التي تقدِّم رعايةً تخصُّصية؛ حيث تكون بعض المعرفة مكتملةً، مثل سحب عينات الدم، لكن الكثير من المعرفة — مثل: كيفية علاج مرض نادر، أو مزيج المرضى المتوقَّع في أي يوم بعينه — ليس معروفًا أو دائمَ التغيُّر. في مثل هذه الأحوال، يشكِّل العمل الجماعي تحديًا، لكنه يكون كذلك بالغَ القيمة.

(٢-١) العمليات الروتينية

تعتمد كل مصانع التجميع — سواء أكانت خاصة بأجهزة الكمبيوتر المحمولة، أم أجهزة تحميص الخبز، أم السيارات — على معرفة مكتملة ومقننة بدقة بالعمليات ذات الصلة وتُطبِّقها؛ فلا توجد مساحة لعدم اليقين. ويركِّز التعلم — في سياق هذه العمليات — بنحوٍ كبير على التطوير، وجعْلِ العمليات القائمة أكثرَ دقةً وأقل تكلفةً مع تقليص مدتها. باختصار، النجاح يعني تحسين الكفاءة.

لكنْ حتى العمليات الروتينية لا تستمر على حالها إلى الأبد. تتطلب الآلات والمنتجات الجديدة، في كثير من الأحيان، حلَّ المشكلاتِ المؤقتة من أجل تطوير عمليات جديدة

جدول ١: أمثلة على اشتمال عملِ أنواعٍ مختلفة من المؤسسات على عملياتٍ روتينيةٍ ومعقَّدة وابتكارية.

	العمليات الروتينية	العمليات المعقَّدة	العمليات الابتكارية
شركة تصنيع سيارات	مصنع التجميع	إدارة سلسلة الإمداد	تصميم السيارات المستقبلية وتطويرها
مصنع رقائق الكمبيوتر	مصنع التصنيع	إدارة سلسلة الإمداد	تصميم رقائق الجيل التالي وتطويرها
شركة أجهزة كمبيوتر شخصية	مصنع التجميع	دعم وخدمة العملاء من الشركات الكبرى	تصميم أجهزة حاسوبية مستقبلية وتطويرها
شركة وجبات سريعة	المطاعم	إدارة سلسلة الإمداد	إجراء أبحاث بشأن المنتجات والخدمات المستقبلية وتطويرها
جامعة	إدارة سكن الطلاب	مشروع تشييد المباني	معامل أبحاث، مجموعة مختصَّة بإعادة تصميم المناهج
وكالة استكشاف فضائي	عمليات إعداد كشوف الرواتب	رحلات الفضاء	تطوير برامج مستقبلية
مطار	الأمن والخدمات الغذائية	مراقبة الحركة الجوية	التخطيط المستقبلي
مستشفى	الفصد	حجرة الطوارئ	تنفيذ فكرة السجل الطبي الإلكتروني

سرعان ما تصبح نمطية، وبمجرد أن تُحل المشكلات وتُزال أوجه القصور والعقبات، يمكن وضع معايير ونماذج جديدة، فتصبح العمليات الخاصة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة روتينيةً. فالفترة الانتقالية محدودة؛ لذا فالعمل الجماعي وتخطيط عملية التعلُّم لا غنى عنهما من أجل التخطيط لعملية التنفيذ.

(٢-٢) العمليات المعقَّدة

إن عدم اليقين بشأن مواعيد الوصول، والاحتياجات الخاصة بالعملاء، والتفاعلات غير القابلة للتوقع؛ تجعل العمليات المعقدة عسيرةَ الإدارة. وبالرغم من أن المعرفة بكيفية تحقيق معظم النتائج المحددة تكون مكتملةً عند بعض الأشخاص، فإن كثيرًا من المواقف قد يكون من الصعب توقُّعه؛ فمجموعة المهام التي تنطوي عليها هذه العمليات في تغيُّر مستمر، وفي كثير من الأحيان، تتفاعل المهامُّ القديمة والجديدة لإنتاج نتائج جديدة، أو غير متوقَّعة، أو منطوية على مشاكل معقدة.

يتمثل التعلم في هذا السياق — على نحو كبير — في حل مشكلات العمليات؛ المعوقات التي تعرقل إنجازَ المهام، التي غالبًا ما تُعزَى إلى نقصٍ في المواد أو المهارة أو الوقت، أو إلى أية مصادر عرقلة أخرى.[9] لكن المؤسسات المعقَّدة كذلك تواجِه مشكلات أكبر وتحديات أكثر صعوبةً مثل: التشغيل الآمِن لمحطة نووية، أو إدارة برنامج استكشاف فضائي. وقد يتضمَّن التعلُّم جمع بيانات لفهم أنماط وصول الخدمة للعميل واحتياجاته على نحوٍ أفضل، وزيادة القدرة على التوقُّع، وتصميم عمليات أقل فوضويةً. ومع ذلك، فمن المستحيل التخلص تمامًا من عدم اليقين فيما يتعلَّق بالعمليات المعقَّدة؛ فحلُّ المشكلات الدائم يُعَدُّ أسلوبَ حياة في مثل هذه البيئات.

(٢-٣) العمليات الابتكارية

في العمليات الابتكارية، يتمثل الهدف الرئيسي في تجربة وتوليد احتمالات جديدة، يمكن أن تُحوَّل إلى منتجات وخدمات تُطرح في الأسواق، أو يمكنها حل مشكلة مؤسسية أو اجتماعية. ودائمًا ما يكون الابتكار الناجح مصحوبًا بالتجديد؛ فالابتكار — سواء أكان في تطوير منتج أم حلِّ مشكلة — يعني العمل دون نموذج سابق.

كثيرًا ما تكون للعمليات الابتكارية أهداف غامضة، وإن كانت طموحة، يتطلب تحقيقُها التجريبَ والمحاولة والخطأ والعصف الذهني الجماعي. يتعلَّم المصمِّمون والمهندسون والمُسوقِّون والباحثون على نحوٍ نَشِط ومستمر، لكي يتوصَّلوا إلى منتجات وخدمات جديدة تُبقِي شركاتهم قادرةً على التنافس. ويمكن أن تكون حدود الفريق مليئة بالثغرات؛ فقد ينضم أفراد للمشروع ويتركونه في مراحل مختلفة خلال سير العملية، كما أن أدوار كل فرد من أعضاء الفريق قد تتغيَّر مع تقدُّم المشروع؛ فكثير من المهام يجب أن يُحدَّد ويُكلَّف به ويُنفَّذ دون تخطيط سابق في أثناء تقدُّم المشروع. ويتطلَّب العملُ التعلمَّ المستمر لخلْق احتمالات جديدة؛ ونظرًا لعدم اليقين الذي تتسم به العملية الابتكارية، يكون الإخفاق متكررًا على طول الطريق، بل متوقَّعًا أيضًا، وقد تبلغ معدلات الفشل المقبول في الأعمال القائمة على البحث، مثل مؤسسات التكنولوجيا الحيوية، أكثر من ٩٠ بالمائة.

(٢-٤) الجمع بين تنفيذ عمليات النطاق الثلاث

يشمل عملُ معظم المؤسسات — معظم المؤسسات الكبرى بالتأكيد — القيامَ بالأنواع الثلاثة من العمليات. لنأخذ شركة تويوتا على سبيل المثال؛ تجسِّد مصانعُ تجميع تويوتا المعروفة بكفاءتها، النشاطَ الذي يربطه معظم الأشخاص بأي شركة لتصنيع السيارات، وهي العمليات الروتينية، لكن هل يعني هذا أن عمل تويوتا لا يخرج عن نطاق العمليات الروتينية؟ بالطبع هي أبعد ما تكون عن ذلك؛ فشركة عالمية معقدة مثل تويوتا يشتمل عملها بالضرورة على عمليات معقدة وعمليات ابتكارية كذلك.[10]

تضمُّ تويوتا مؤسسةً كبيرة وحيوية للبحث والتطوير؛ وهي المؤسسة التي طوَّرت أول سيارة هجينة (أي تعمل بالكهرباء والبنزين) متاحة على نطاق واسع، وهي سيارة بريوس، معطيةً لتويوتا سيارةً «صديقةً للبيئة» مثيرة ومُبتكَرة، وذلك قبل عدة سنوات من ظهور منافساتها. تبدأ عملية تطوير المنتج الجديد في تويوتا — مثلما يحدث في العديد من شركات التصنيع الأخرى — بالعمل الجماعي بين أفراد من أقسام مختلفة للوصول إلى ما ينبغي أن يكون عليه المنتجُ في النهاية، ولوضع مواصفات دقيقة. بعد ذلك، تبدأ مجموعة مترابطة من الفِرَق الأصغر في حلِّ المشكلات التي تنبثق عن تلك المواصفات الدقيقة. في النهاية، يُسلَّم التصميمُ الجديد المقترَح لقسم التصنيع. إنَّ تحويلَ سيارة حديثة من مجرد فكرة إلى منتج يُطرح في السوق، يتطلَّب فَهْمَ تفضيلات العميل

والتخطيط لإرضائه، وتحديدَ أي المكونات القائمة يُبقَى عليها، والعملَ الجماعي مع مُورِّدي قِطَع الغيار لتطوير مكونات جديدة تمامًا، مع ضمان تناسُق المكوِّنات التي صُنِّعَت داخل الشركة أو التي قدَّمها المورِّدون معًا، واختبار هذا. أَضِفْ إلى هذا التعقيد تنوُّعَ المواقع والثقافات والسياسات التنظيمية، وسيتضح حجْمُ التحدي الخاص بالابتكار، كذلك ينبغي أن يكون من الواضح أن أي شخص يعمل على تصميم سيارة جديدة، يقوم بشيء لم يَقُمْ به على النحو ذاته بالضبط من قبلُ. يهيمن التجديدُ على العملية، مما يتطلَّب عصفًا ذهنيًّا شديدًا وتواصُلًا واتخاذَ قرارات صعبة على مدار العملية، عبر سلسلة من اجتماعات فِرَق العمل. وليس من المستحيل تجنُّب الإخفاق فحسب، بل إن الإخفاق جزء جوهري من عملية الابتكار.[11]

(٣) وصفة للابتكار

غالبًا ما يتساءل القادة الذين يسعون إلى التحفيز على الابتكار أو تعزيزه أو إحيائه داخل مؤسساتهم؛ عمَّا عليهم القيام به. إنهم يَعُونَ جيدًا أن مجرد طلب الابتكار لن يحقِّقه، ويدركون أن المجموعات المتعددة التخصُّصات لا تأتي دائمًا بأفكارٍ جديدة ورائعة، وليس بالضرورة أن يُثمِرَ التعاوُنُ بين التخصُّصات المختلفة عن التآزُر. في الواقع، بغير مزيج استثنائي من الانفتاح والتواضع والموهبة والحافز والإبداع، ربما لا يتحقَّق الابتكار، ومن الواضح أن القيادة ضروريةٌ لتنميةِ هذه السمات في مجموعات الأفراد الدائمة التغيُّر — غالبًا داخل وخارج المؤسسة — وتوجيهِها من أجل تحقيق غايات محددة.

يتميَّز العملُ الجماعي من أجل الابتكار بطبيعة ديناميكية؛ إذ يتضمَّن تحديدَ المشاركين (الذين يكونون مؤقَّتين في الغالب)، والتحديدَ السريع لما يتعيَّن القيام به، والدورَ الذي يستطيع كلُّ فرد من هؤلاء الاضطلاعَ به. إن بيئة العمل في كثير من المجالات في حاجةٍ للمزيد والمزيد من هذا النوع من المرونة؛ وجزءٌ متزايد من العمل نفسه — سواء أكان تصميمَ منتجٍ، أم رعايةَ مرضى، أم إنتاجَ برامج مخصَّصة، أم اتخاذ قرارات استراتيجية — يفرض أوجهَ ترابُط معقَّدة كثيرًا ما يلزم التعامُل معها على عجَل.

لكن، مهما كانت درجة المرونة والاستعداد للعمل مع الآخرين، التي قد يكون عليها زملاءُ المرء، فنادرًا ما يحدث العمل الجماعي الفعَّال من تلقاء نفسه؛ إنه يتطلب بذل الجهد. يحتاج العمل الجماعي إلى ترْكِ المرءِ الحذرَ الذي يكون لديه عند عمله مع الآخرين،

وإلى تعاوُنِه مع زملائه على أساس الاعتماد المتبادل؛ إنه يتطلَّب تقديمَ أفكارك ومهاراتك بنحوٍ مدروسٍ، على أن تكون مهتمًّا بنفس القدر — إن لم يكن أكثر — بما يجب أن يقدِّمه الآخرون، بغضِّ النظر عن منزلتهم أو وضعهم في السلم الوظيفي. إنه يتطلَّب قبولَ أنه من المستحيل أن تبدو بمظهر جيد أو تكون على حقٍّ طوالَ الوقت. إن العمل الجماعي من أجل الابتكار يتطلَّب الإبداعَ والتواضعَ والتعاطف والحافز؛ ونظرًا لأن هذه السمات يمكن أن تزيد وتنقص في العالَم الواقعي، خاصةً في مكان العمل، يحتاج القادة إلى دعمها.

باختصار، مهمةُ القيادة في الابتكار تتمثَّل في الحفاظ على تركيز الأفراد منصبًّا على الغرضِ الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، والأهدافِ التي تكافح لتحقيقها، وأن يكونوا رعاةً لثقافة الابتكار القائمة على التناقض والتعارض.

اعتبِرْ هذا الكتابَ الصغير خارطةَ طريقٍ للقادة، الذين يرغبون في التحفيز على خوض رحلة الابتكار أو المشاركة فيها. ويبيِّن كلٌّ فصلٍ من الفصول التالية إحدى التوصيات الأربع الشاملة التالية، للقادة الذين يسعون إلى تعزيز الابتكار في مؤسساتهم:

(١) التطلُّع إلى هدف طموح.
(٢) تشكيل فريق العمل.
(٣) الإخفاق بذكاء.
(٤) التعلُّم بسرعة.

هذا هو كل شيء. إن الأمر بسيط (لاحِظْ أن البساطةَ لا تعني السهولة!) كما أن ثمة توصيةً خامسةً كذلك؛ وهي:

(٥) تكرار العملية.

أُضِيفت هذه التوصية الخامسة لأن الحاجة إلى الابتكار لا تتوقف أبدًا، واحتماليةُ الفشل في أي مرحلة من العملية لا تقل أبدًا. يتحقق الابتكار عبر رحلة مستمرة من التكرار، و«التكرار» أحيانًا يعني أن ثمة بحثًا آخر أضيق نطاقًا وأكثر تركيزًا يُجرَى، لكنه في أحيان أخرى يعني البدء من جديد؛ أي إعادة النظر في الأهداف في ضوء التغيُّرات التي ربما تكون قد طرأت منذ وُضِعت هذه الأهداف، والتعاوُن مع مشاركين جُدُد، وتحقيق حالات فشل جديدة، والتعلم مرة أخرى بسرعة.

إن طريق الابتكار ليس ممهَّدًا بطبيعته. ولفهم كل توصية من هذه التوصيات المهمة على نحو أفضل، سنتناول في الفصول التالية من الكتاب دراساتِ حالةٍ من أبحاثي التي

أجريتها على مؤسسات مختلفة. توضح دراسات الحالات هذه كيف أن العمل الجماعي من أجل الابتكار يستطيع أن يُثرِي عمليةَ الإبداع ويوضح الأهداف، بل يعيد تعريف معنى القيادة أيضًا. في هذه الأمثلة، نرى ابتكارات في منتجات وخدمات وعمليات قدَّمت قيمةً لشركات أو عملاء أو مجتمعات. ويجمع هذا الكتاب رؤًى تُعَدُّ ثمرات عقدين من البحثِ على الفِرَق والتعلُّمِ في المؤسسات في شكل مجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ.

وفيما يلي نظرة عامة وملخَّص سريع لهذه التوصيات:

(٣-١) التطلُّع إلى هدف طَموح

ما الذي يدفع عملية الابتكار؟ دعُونا نواجه الأمر. إن التوصُّلَ إلى شيء جديد وعملي وتطويره بالكامل عملٌ صعب. توضِّح توصية «تطلَّع إلى هدف طَموح» أن الابتكار يحفِّزه — على أفضل نحوٍ — هدفٌ قوي يجيب عن الأسئلة التالية: لِمَ أكترث؟ لِمَ أُتعبُ نفسي؟ هل يستحق الأمر حقًّا أن أركِّز على القيام بشيء جديد ومفيد أولًا، وأن أضع ذاتي في المرتبة الثانية؟ إن الهدف الطموح الموجَّه للمستقبل يكون مُحفِّزًا بقوة، ولا سيما إذا كانت علاقتُه بعمل اليوم واضحةً؛ وهذا يسهِّل أكثرَ المخاطرةَ ومعاناةَ ألمِ العمل الشاق في بيئة كثيرة المطالب حيث لا يوجد شيء أكيد، كما يعني وضْعَ أهدافٍ طموحة تمتد إلى ما وراء ما يبدو عمليًّا في البداية؛ مثل: إنقاذ ٣٣ عاملَ مناجم علِقوا تحت ألفَيْ قدمٍ من الصخور، أو إخراج ستِّ رهائن أمريكيين بارزين من إيران، أو تجنُّب الأخطاء الطبية في المستشفيات.

(٣-٢) تشكيل فريق العمل

إن الابتكارَ لعبةٌ جماعية؛ فقليلة هي الطموحات المؤسسية المهمة التي يمكنك تحقيقها بمفردك، أو التي تستطيع حتى مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرات المتشابهة تحقيقَها. إن إنتاج شيء جديد ومفيد يتضمن غالبًا، تقريبًا، تجاوُزَ حدود المعرفة، وهذا يعني أن أفراد الفريق لن يتفقوا على كل شيء طوال الوقت. وبالرغم من أن الصراع يمكن أن يولِّدَ أفكارًا جديدة ومبدعة، فإنه يستطيع كذلك أن يؤدي إلى الشعور بالاستياء والإحباط وخروج قطار الابتكار عن قضبانه. إنني أتحدث عمَّا تتطلبه إدارةُ الاختلافات لصالح المشروع، وكيفية تجنُّب مخاطر الخلاف أو التخفيف من وطأتها.

(٣-٣) الإخفاق بذكاء

على طول الطريق نحو تحقيق الطموحات الجديرة بالجهد في التعاون مع زملاء من مجالات مختلفة، ستواجه بالتأكيد إخفاقات. أُوضِّح في هذا السياق أن مفتاح الإخفاق بذكاء هو الاستفادة من تجارب الجميع ورُؤَاهم لتحديد ما لدينا من معرفة بالفعل؛ وذلك لكي نتمكَّنَ من تجنُّب حالات الإخفاق «المتوقَّعة»، وإجراء تجارب تساعد على سدِّ فجوات المعرفة لدينا. وبهذه الطريقة، تكون حالات الإخفاق التي تحدث ذكيةً ومحدودة قدر الإمكان.

لفهم المقصود بالإخفاق بذكاء، يجب أولًا أن نوضِّح ثلاثة أنماط من الإخفاق، ثم نوضح السبب وراء الأهمية الشديدة لحالات الإخفاق بذكاء بالنسبة إلى الابتكار. يأتي الابتكار لهؤلاء الذين يخفقون كثيرًا ويخفقون مبكرًا (ذلك لأنهم يحدِّدون الخيارات غير المجدية)، ومثلما قال توماس إديسون: «النتائج السلبية هي بالضبط ما أريده. إنها لا تقل قيمة عن النتائج الإيجابية بالنسبة إليَّ؛ فأنا لا يمكن أن أعثر على أفضل طريقة لإنجاز مهمةٍ ما، حتى أعثر على الطرق التي لا تجدي نفعًا.»[12]

(٣-٤) التعلُّم بسرعة

بعد ذلك، سأستكشف ما يتطلبه «التعلُّم» من الإخفاق، ومن التجارب الأخرى كذلك. فتأمُّلُ فريق العمل فيما حدث، وفي الدروس المستفادة، وما يتعيَّن تجربته بعد ذلك؛ خطوةٌ أساسية في عملية الابتكار، ويتعيَّن فعل ذلك علانيةً وبسرعة، وذلك عن طريق مشاركة الرؤى المتبصرة على نطاق واسع؛ لكي يستطيع بقية الأفراد في المؤسسة تحاشيَ إعادةِ إنتاج نفس الإخفاقات مرة أخرى. يساهم القادة في دعم عملية التعلم هذه من خلال طرح أسئلة تحفِّز على التأمُّل والنقاش. وطرْحُ أسئلة حول العملية وأسباب الإخفاق إجراءٌ بالغُ القيمة. ويتمثَّل الغرضُ من التأمُّل في التوصُّل في النهاية إلى التجربة التالية، مما يعني أحيانًا الإذعانَ للتوجُّه إلى الإخفاق التالي، وإتْباعه بمزيدٍ من التأمُّل. إن مفتاح التعلُّم والابتكار داخل المؤسسات هو عدم توقُّفِ دورة التعلُّم على الإطلاق، ويظل الغرض (الذي يسعى الفريق لتحقيقه) ثابتًا. أما العملية — وهي الكيفية التي نضطلع بها بالأمور — فعادةً ما يمكن تطويرها.

(٣-٥) تكرار العملية

دعونا نواجه الواقعَ. في بيئة العملِ اليومَ، لا تتوقَّف عمليةُ التعلم أبدًا؛ فنحن نحقِّق بعضَ الأهداف ونُخفق في تحقيق أخرى، لكن دورة تحديد الأهداف، وتشكيل فِرَق العمل، والقيام بإخفاقات ذكية، والتعلم منها؛ تظلُّ مستمرةً. وللتأكيد على هذه الرسالة، سأختم الكتاب بتلخيص هذه التوصيات، مع تقديم بعض الأفكار الأخيرة المقتضبة لهؤلاء الذين يقودون رحلةَ الابتكار.




محمد خطاب

الفصل الأول

التطلُّع إلى هدفٍ طَموح

تبدأ عملية الابتكار بطموح يستحق الجهد. وبالرغم من أن الابتكار ربما يحدث من حينٍ إلى آخر نتيجةً للعبقرية، أو البراعة المحضة، أو متعة الاكتشاف الخالصة، فإنه يكون في الغالب نتيجةً لعملية منظمة تستلزم جهدًا كبيرًا. ويزيد المجهود والانضباط حين يكون الأفراد متحمسين للسعي من أجل أشياء طموحة. والأفراد — المدفوعون برغبة في القيام بشيء جديد ونافع — قادرون ومستعدون لتحمُّل المخاطر التي يقتضيها الابتكار؛ ومن ثمَّ لتعزيز الابتكار في مؤسستك، ابدأ بنوع من البحث في ذاتك لتحديد طموح يستحق الجهد؛ طموح يرتبط بنحوٍ ما بخَلْق عالم أفضل. يبدأ الابتكار كوميضٍ، كفكرةٍ، سواءً أكان لاختراع منتج أم خدمة أم حلٍّ جديد تمامًا، أم مجرد طريقة أفضل — على نحو جوهري — للقيام بأمرٍ ما نقوم به بالفعل. والتطلع إلى هدف طموح، بغضِّ النظر عن مدى صعوبة تحقيقه، يثير اهتمامَ الأفراد ويحفِّزهم من خلال إشراكهم في شيء أكبر منهم.

بالطبع، من الممكن الابتكار من دون أهدافٍ سامية أو تطلعات عظيمة، لكنك إذا كنت مهتمًّا بالاستعانة بأشخاص أذكياء متحمسين في رحلة الابتكار غير اليقينية، فإن الطموح الذي يستحق الجهد يكون مصدرًا قيِّمًا للتحفيز.

لتوضيح هذه التوصية، سنلقي نظرة على دراستَيْ حالة مثيرتين للتطلُّع إلى هدف طموح، بالإضافة إلى رحلة الابتكار التي نتجت عنهما؛ وهما: إنقاذ عمال المناجم التشيليين في منجم النحاس سان خوسيه في عام ٢٠١٠، والجهد المبذول لتقليص الأخطاء الطبية في تشيلدرنز هوسبيتال آند كلينيكس في مينيابولس، بولاية مينيسوتا الأمريكية.

تصوِّر دراستَا الحالةِ هاتان الابتكارَ عبر العمل الجماعي في أفضل صوره. تسلِّط كلٌّ قصة كذلك الضوءَ على أهمية الهدف السامي الذي يستحق التعب من أجله، الذي يتحقق (ليس من دون قلق وشك، بل إخفاق أيضًا) من خلال التعاون المرن بين أشخاص ساهموا بمهاراتهم المختلفة؛ لأنهم آمنوا — بشدة على الأغلب — بذلك الهدف.

(١) هدف نبيل

في الخامس من أغسطس من عام ٢٠١٠، انهار أكثر من نصف مليون طن من الصخور في منجم النحاس سان خوسيه في شمال شيلي، لتسدَّ مدخل المنجم تمامًا.[1] إن حوادث المناجم شائعة للأسف، لكن ذلك الحادث كان أول سابقة من نوعه لعدة أسباب؛ من بينها: بُعْد العمال عن السطح، والعدد الكبير من العمال العالقين، وصلابة الصخور. لقد دُفِن ثلاثة وثلاثون رجلًا تحت الأرض وهم أحياء، تحت ألفَيْ قدم من الصخور الأكثر صلابةً من الجرانيت. في تشيلي، حُدِّدت التقديرات المبدئية لاحتمالية العثور على أي أحياء في هذا المنجم بحوالي عشرة بالمائة، وهي احتماليةٌ تضاءلت بشدة بعد يومين، عندما نجا عمَّال الإنقاذ بأعجوبة من انهيارٍ ثانوي لممر التهوية؛ مما قضى نهائيًّا على خيار إنقاذ العمال عبر ذلك الممر.

ومع ذلك، خلال ٧٠ يومًا أُنقِذ عمالُ المناجم الثلاثة والثلاثون جميعهم، وقد حدثت هذه النتيجة الاستثنائية بسبب التزام عدد من القادة «بالهدف السامي والنبيل المتمثِّل في إنجاز عملية إنقاذ ناجحة»، بالرغم من العقبات الشديدة الصعوبة التي كانت تواجِه نجاحَهم. من الجليِّ أن عملية الإنقاذ تطلَّبَتِ ابتكارًا؛ فببساطة لم يكن هناك حلٌّ، سواء أكان داخل مجال المناجم في البداية أم خارجه. وقد تطلَّبَ هذا الابتكار الجهودَ الجماعية لأكثر من مائة خبير من مجالات مختلفة؛ من أجل تطوير وتنفيذ حلٍّ جديد على وجه السرعة.

وقد حدث الابتكار في هذه القصة في ميدانَيْن مختلفين للغاية؛ تمثَّلَ الميدان الأول — الذي يثير التفكيرُ فيه بالغَ الألم — في عمَّال المنجم الذين كانوا يواجهون تحدِّي النجاة على المستويَيْن البدني والنفسي، وقد اتخذ الابتكار هنا شكلَ نظامٍ اجتماعي جديد كان يهدف للحفاظ على حياة الثلاثة والثلاثين رجلًا وقواهم العقلية في ظروف رهيبة. وتمثَّلَ الميدان الثاني في اجتماع مجموعة كبيرة من المهندسين وعلماء الجيولوجيا من مؤسسات ودول مختلفة؛ للعمل على حل المشكلات التقنية المتمثِّلة في تحديد موقع عمَّال المناجم

المحتجَزين، والوصول إليهم وإخراجهم؛ وقد أثمر ابتكارهم عن تصميم نظامِ إنقاذٍ جديد تمامًا وتطويره. ولدعم جهود هؤلاء الموجودين داخل منجم سان خوسيه وخارجه، اتخذ كبارُ القادة في الحكومة التشيلية — من بينهم رئيسُ البلاد — قراراتٍ، وقدَّموا الموارِدَ والتحفيزَ.

(١-١) العمل الجماعي من أجل النجاة

داخل المنجم، وسط الصدمة والخوف، أخذت القيادة والعمل الجماعي في استعادة السيطرة على الأمور بعد بداية مرتبكة. بعد الانهيار مباشَرةً تدافَعَ عمَّالُ المنجم إلى «مأوى» المنجم الصغير.[2] بدأ لويس أورزوا — الذي كان يتمتع بسلطة قيادية رسمية على المجموعة بصفته ملاحِظ المناوَبَة — بفحص المؤن المتاحة في المأوى، وفي هدوء وسرعة، ركَّزَ على الاحتياجات الأساسية للبقاء على قيد الحياة، ولا سيما الطعام المتاح المحدود (الذي كان يكفي لإطعام عاملين فحسب لمدة عشرة أيام)؛ ومع ذلك، لم يَسُدِ الهدوء. غضب ماريو سيبولفيدا — وهو رجل في التاسعة والثلاثين من عمره يتمتع بشخصية كاريزمية — من حالة المنجم ومن إهمال الشركة المستمر لعوامل السلامة، وجاء بردِّ فعلٍ غاضب على الانهيار، وقد جذبت حيويتُه أتباعًا، وسرعان ما ظهرت الانقسامات والصراعات. أراد بعضهم اتخاذَ إجراءٍ من أي نوع للخروج من المنجم، بدلًا من الجلوس بلا حول ولا قوة بانتظار الإنقاذ، في حين أراد آخَرون اتِّبَاعَ إرشادات أورزوا؛ وبانتهاء الأربع والعشرين ساعةً الأولى، كانت طاقة عمَّال المنجم قد استُنزِفَتْ من المحاولات الفاشلة للتواصُل مع العالم الخارجي، متخبطين بفعل انعدام الضوء الطبيعي. ومع قلة الاهتمام بالنظافة الشخصية أو النظام، وبعد أن غلبهم الجوع والتعب، حاوَلوا أن يأخذوا قسطًا من النوم.

وفي اليوم التالي، تدخَّلَ أحد عمال المنجم — وكان يُدعَى خوسيه إنريكي — ليحثَّ المجموعةَ على بَدْء كلِّ يومٍ بصلاة جماعية، وسرعان ما أصبح ذلك روتينًا دائمًا، وساعَدَ على توحيد المجموعة حول هدف مشترك؛ وهو النجاة. ومع عدم وجود مخطَّط سابق لكيفية البقاء على قيد الحياة في هذه الظروف، كان النقاش والتجريب ضروريَّيْن لاكتشاف سبيلٍ للخروج. وفي الأيام التالية، مع مواجهة الظلام والجوع والاكتئاب والقذارة والألم، تعاوَنَ عمَّالُ المنجم معًا تعاوُنًا شديدًا للحفاظ على النظام والصحة والنظافة الشخصية والسلامة العقلية.

(١-٢) العمل الجماعي لحل المشكلات التقنية المعقَّدة

فوق سطح الأرض، وصلت مجموعة العمليات الخاصة التابعة لقوات الكربينيروس التشيلي — وهي واحدة من صفوة وحدات الشرطة الخاصة بعمليات الإنقاذ — بعد ساعات قليلة من الانهيار الأول، وقد أدت محاولتهم المبدئية في الإنقاذ إلى انهيار ممر التهوية، فكان ذلك أول إخفاق كئيب لجهود الإنقاذ؛ ومع انتشار أخبار حدوث انهيار في أحد المناجم، توافَدَ أهالي العمَّال وفِرَق الاستجابة للطوارئ وعمَّال الإنقاذ والمراسلون الصحفيون إلى الموقع. في الوقت نفسه، أرسل مسئولون آخَرون في مجال التعدين التشيلي خبراءَ وآلاتِ حفرٍ وجرافاتٍ، وأرسلت شركةُ كوديلكو — الشركة الحكومية التي تُشرِف على منجم سان خوسيه — لقيادة عملية الإنقاذ أندريه سوجاريت؛ وهو مهندس ومدير ذو خبرة تزيد على العشرين عامًا في مجال التعدين، كان معروفًا برصانته وتبسُّطه مع الناس.

شكَّل سوجاريت ثلاثَ فِرَق — بالتعاون مع عدة خبراء تقنيِّين آخَرين — للإشراف على جوانب مختلفة من عملية الإنقاذ؛ اضطلعت إحدى الفِرَق بالبحث عن الرجال؛ حيث راحت تحفر حَفْرًا عميقًا بالحفَّار في الأرض أملًا في سماع أصوات تدل على وجود أحياء، وعمِلت فرقة أخرى على كيفية الإبقاء عليهم أحياءً إذا ما وجدوهم، وأما الفرقة الثالثة فعملت على كيفية إخراجهم على نحوٍ آمِنٍ من المأوى.

في الثالث عشر من أكتوبر، بدأ إخراجُ عمَّالَ المنجم واحدًا تلو الآخَر في رحلة إلى سطح الأرض تستغرق ١٥ دقيقة، وعلى مدار اليومين التاليين، أُخرِج العمال واحدًا تلو الآخر عبر كبسولة إنقاذ بعرض ٢٨ بوصة، دُهِنت بألوان العلم التشيلي الأحمر والأبيض والأزرق؛ وبعد دقائق قليلة من تبادُل الأحضان مع الأقارب، اصطُحِب كلُّ عامل من عمَّال المنجم للفحص الطبي.

(١-٣) منهجية لا هي من القمة إلى القاعدة، ولا من القاعدة إلى القمة

بالتأمُّل في عملية إنقاذ العمال التشيليين، يتَّضِح أن أي منهجية منطلقة من القمة إلى القاعدة، أو تقوم على القيادة والسيطرة — من ذلك النوعُ الذي يمكن استخدامُه بنجاح في أزمة لها حلٌّ معروف، مثلما يحدث حين يندلع حريق أو يُرصَد إعصار وشيك — كانت ستفشل فشلًا ذريعًا. لم يكن باستطاعة شخص واحد أو فريق قيادي واحد أن يكتشف

كيفية حل هذه المشكلة، كما أنه من الواضح أن مجرد تشجيع شخصٍ ما على محاولة القيام بأي شيء يراه مناسِبًا، لم يكن سيثمر سوى الفوضى والضرر. وتعيَّنَ منع الأهالي وعمال المناجم والآخرين من ذوي النوايا الحسنة مراتٍ عديدة، من الاندفاع إلى الصخور مُمْسِكين بالبلطات في محاولةٍ لكسرها، بل بدلًا من ذلك، كان الأمر يتطلَّب — لمواجهة حجْمِ الكارثة غير المسبوق — العملَ الجماعي المنسق والمَرِن في الوقت نفسه؛ ويتمثَّل ذلك في عمل مجموعات عديدة مؤقتة من الأشخاص، على نحوٍ منفصل، على أنماط مختلفة من المشكلات مع التنسيق فيما بينهم، وذلك بحسب ما تقتضيه الظروف. يتوجَّب على هذه المجموعات أن تبتكر بطُرق لا يستطيع أحدٌ توقُّعَها عند بداية عملهم معًا؛ يتضمَّن ذلك القيامَ — على نحوٍ جيد — بالتجريب التدريجي؛ وهو أحد أساليب الابتكار الأساسية.

ما الذي ينبغي على القادة في الشركات الأخرى الاستفادة به من هذه القصة؟ دعونا ننظر إلى مبدأين أساسين من مبادئ القيادة، يساعدان على تحفيز الابتكار في أي مؤسسة.

أولًا: التزمت القيادة العليا في كارثة المنجم على الملأ بتحقيق نتيجة إيجابية، لتخاطِرَ بذلك بمواردها وسمعتها من أجل نتيجة بعيدة الحدوث. يُشبِه الرئيسُ التشيلي سيبستيان بينيرا — الذي كان منتخَبًا حديثًا في ذلك الحين — في قراره القيامَ بذلك؛ قادةً آخَرين يواجهون تحدياتٍ شبه مستحيلة في عملهم، وهم مستعدون للإعلان عن التزامهم المبكر والكلي بتحقيق النجاح. إن التطلُّعات الطموحة بالضرورة محفوفةٌ بالمخاطر، لكنها محفِّزة كذلك.

ثانيًا: يجب على القادة أن يُطالِبُوا بإتاحة دورة تعلُّم سريعة؛ وفي خضم عملية التعلُّم المتكررة هذه، يجب على كل فرد توقُّعُ الفشل والتعلُّم منه. في تشيلي، تعاوَنَ الخبراء التقنيون معًا لوضع خيارات واختبارها وتعديلها ونَبْذها مرةً بعد أخرى، إلى أن توصَّلوا إلى خيار فعَّال؛ لقد نسَّقوا جهودَهم سريعًا لوضع حلول متنوِّعة وتجربتِها، واعترفوا بفشلهم بنفس السرعة أيضًا، حين فشلت تلك الحلول. لقد كانوا يغيِّرون مسارَهم طواعيةً بناءً على تقييم الموقف — الذي كان بعضه واضحًا (انهيار ممر التهوية)، وبعضه خفيًّا (حين أخبرهم مهندسٌ تدخَّل في منتصف العملية بتكنولوجيا جديدة، أن قياساتهم لم تكن دقيقةً). ربما يكون الأمرُ الأهمُّ أن المهندسين لم يعتبروا الفشلَ المتكرِّر دليلًا على استحالة نجاح عملية الإنقاذ. (بالمثل، شكَّلَ عمَّالُ المنجم فريقًا ناجحًا لحل المشكلات المُلحَّة التي تقف في سبيل بقائهم على قيد الحياة، بالرغم من كل الاحتمالات اليائسة.)

(٢) إشراك القلوب والعقول

ما الذي يدفع مهمةَ العمل الجماعي من أجل الابتكار، الشاقةَ المحاطة بالتحديات على مستوى التفاعلات بين الأفراد؟ دعونا نواجه الواقعَ. ليس من السهل أن تستيقظ صباحًا وتأتي إلى العمل وأنت تعلم أنك قد تفشل عدة مرات قبل وقت الغداء! إن مهمة الابتكار الصعبة من الناحيتين العقلية والعاطفية يحفِّزها هدفٌ ملحٌّ يجيب على أسئلة من نوعية: لِمَ أكترث؟ ولِمَ أزعج نفسي؟ ولِمَ ينبغي عليَّ أن أُرجِئ لحظةَ الاسترخاء الحالية، من أجل بذل الجهد وتعريض نفسي للمخاطر التي ينطوي عليها التوصُّلُ إلى حلولٍ جديدة لمشكلات قديمة؟

تلعب العواطف دورًا في توليد الأفكار الإبداعية؛ فهي تشكِّل روابط جديدة بين تجارب مختلفة، هذا بالإضافة إلى أنها تحفز المرء وتمدُّه بأساس يعود إليه حين تتعسر الأمور. وترتبط أكثر الأهداف تحفيزًا بالغايات المقصودة من العمل الذي تضطلع به اليومَ والإحباطاتُ الناجمة عنه. هذه العلاقةُ الوثيقة تجعل المعاناةَ والمخاطراتِ اليوميةَ (سواء الكبيرة أو البسيطة) في بيئة الابتكار الكثيرة المطالب — التي لا يوجد بها شيء مؤكد — محتمَلةً. ويمكننا بالفعل أن نلاحظ كيف أن الدافع العاطفي لإنقاذ أرواح ٣٣ إنسانًا، حفَّزَ المبتكرين الذين يعملون خارج المنجم في تشيلي. في حالات أخرى — مثل التي سنراها فيما يلي — يكون الهدف الجدير بالسعي من أجل تحقيقه أقلَّ وضوحًا في البداية، ومع ذلك يتطلَّب الأمرُ قائدًا شغوفًا بإحداث فارقٍ لتحديده ولفتِ أنظار الآخرين إليه.

(٢-١) توجيه الابتكار في مستشفى تشيلدرنز هوسبيتال آند كلينيكس

لم يكن الحفاظ على سلامة المرضى (الذين يتلقَّوْن العلاجَ في المستشفى) من أي أذًى؛ يُرى — على نطاق واسع — أنه هدف مهم (ومراوغ على نحوٍ مدهش) حتى أواخر تسعينيات القرن العشرين. إن سلامة المريض هدف مراوغ؛ ببساطة بسبب الطبيعة المعقدة والمتغيرة التي تتَّسم بها عملية رعاية المرضى. وتُعَدُّ المستشفيات تجسيدًا لفئة العمليات المعقدة في نطاق المعرفة الخاصة بالعمليات، الموضَّح في مقدمة هذا الكتاب.

تواجه المستشفيات تحديات واضحة وغير واضحة؛ أولًا: بعض الحالات التي تدخل لتلقِّي العلاج في المستشفى يكون دخولها مخطَّطًا له سابقًا، وهذا ليس هو الحال بالنسبة إلى حالاتٍ أخرى لا يمكن توقُّع عددها، وهذا يجعل تخطيطَ القدرة الاستيعابية

مسألةً صعبة. ثانيًا: يشترك كثير من الأخِصَّائيين المختلفين — على سبيل المثال: أطباء، وصيادلة، وممرضات، وأخصائيو علاج طبيعي، وأخصائيو علاج تنفسي، وأخصائيو تغذية — في رعاية كل مريض، وتمريرُ المرضى على هذا النحو من أخصائيٍّ إلى آخَرَ، مصدرٌ أساسي للخطورة؛ فتنسيق الرعاية بين عدة اختصاصيين يتطلَّب تواصلًا كبيرًا، غالبًا ما يتمُّ بطرق مرتبكة؛ فكلُّ مريضٍ حالةٌ متفردة بذاتها، وهذه حقيقة لا يستطيع أفضل البروتوكولات المدروسة تغييرها. ثالثًا: تتغير باستمرار المعرفة الطبية، وكثيرٌ من الأمراض ليس مفهومًا جيدًا. هكذا تجتمع هذه العوامل معًا لتجعل المستشفيات أكثر تعقيدًا بكثير من العمليات الكبيرة الحجم، مثل خطوط التجميع أو مراكز الاتصالات؛ وفي مواجهة هذا التعقيد، كثيرًا ما كان الحذرُ هو الاستراتيجيةَ الفعلية لتجنُّبِ ارتكاب الأخطاء؛ لكنَّ البشر ليسوا معصومين من الخطأ، والحذر ليس بالحل الأمثل.

في عام ١٩٩٩، عزمت قائدةٌ — تُدعَى جولي مورَث — على رفْعِ جودة الأداء في هذه الناحية؛ إذ عزمت على الابتكار،[3] فماذا كانت رؤيتها؟ مستشفًى يتميَّز بحفاظه على سلامة المريض بنسبة ١٠٠ بالمائة. وماذا كان الحل الذي جاءت به؟

لم يكن لديها حل.

تشيلدرنز هوسبيتال آند كلينيكس في مينيابولس، مينيسوتا، هو مستشفًى شهير يقدِّم رعايةً تخصُّصيةً للأطفال، ويضمُّ ست منشآت تقع في أنحاء متفرقة من منطقة مينيابولس–سان بول. حين تولت مورَث منصب مديرة العمليات في هذا المستشفى عام ١٩٩٩، أدركت مدى تعقُّد عمليات رعاية المرضى، ووعَتْ بوضوح التحدي الذي ينتظرها في غياب دليل إرشادي أو نموذج ناجح للاقتداء به. ولتحقيق رؤيةٍ للسلامة الكاملة، كانت ستدعو كل فرد في المؤسسة إلى الانضمام إليها في رحلة تعلُّم، وكان عليهم أن يعملوا معًا — أن يشكلوا فريقًا — لإيجاد منهجيات جديدة. كان لدى مورَث خطة لا حلًّا، وكانت الخطة تتضمَّن رحلةَ تعلُّمٍ منسَّقةً جيدًا ومُنظَّمةً ببراعة.

يتضمَّن نوعُ العمل الجماعي اللازم لحل المشكلات في المؤسسات المعقدة مثل المستشفيات؛ متابعةً دقيقة من منظورات عدة، والتواصلَ المفتوح في الوقت المناسب، وسرعةَ اتخاذ القرار. وفي مستشفى تشيلدرنز هوسبيتال آند كلينيكس، كانت المخاطر مرتفعة، وخاصةً في وحدة العناية المركزة أو أي غرفة عمليات؛ حيث يمكن أن تؤدِّي الأخطاء إلى عواقب وخيمة.

(٢-٢) التطلُّع إلى هدف طموح ذي معنًى

الحفاظ على سلامة الأطفال الذين يتلقَّوْن العلاج داخل المستشفى؛ يا له من هدف رائع ومثير للاهتمام! والأهم أن هذا الهدف — مثل معظم الأهداف المثيرة للاهتمام — مرتبط بجعل العالم مكانًا أفضل. هنا يبدو تحمُّلُ المخاطر الشخصية، مثل الاعتراف بالأخطاء، وتوضيح النُّظُم المعيبة للرؤساء في العمل وللآخرين؛ أمرًا يستحق العناء. كما أن الابتكار لزيادة سلامة المرضى يعطي الأفراد فرصةً لإحداث فارق إيجابي ومهم.

حين يحثُّ القادة على العمل الجماعي من أجل الابتكار ويدعمونه، فإنهم يبحثون عمَّن يشاركون في عملية التقصِّي؛ أفرادٍ مُستعدِّين للتجريب معًا، لتحديد وحل المشكلات التي لم يسبق حلها من قبلُ. إنهم ينطلقون في رحلةٍ يواجهون خلالها كثيرًا من الأمور المجهولة.

لقد أعلنت مورَث عن هدفها — الرامي إلى تطوير نظام مؤسسي لا يتسبَّب في إلحاق ضرر، يمكن تجنُّبه، بالأطفال الذين يتلقون العلاج في المستشفى — في وقت كانت فيه الأخطاء الطبية نادرًا ما تُنَاقش بين مقدمي الرعاية، فضلًا عن مناقشتها بين أفراد الإدارة العليا، وكانت تُعتبَر حتميةً على نطاق واسع بين الأفراد من داخل المجال، بسبب التعقيد الذي أشرنا إليه سابقًا. بالإضافة إلى ذلك، لم تكن معرفةُ كيفيةِ تحسين السلامة بدرجة كبيرة محدودةً فحسب؛ وإنما كان من الممكن أن تختلف في أجزاء مختلفة من المؤسسة بناءً على طبيعة الإجراءات الطبية.

حين أجرت مورَث المقابلة الوظيفية لتقلُّد منصب مدير العمليات، كانت تتحدث بالفعل عن سلامة المرضى؛ فقد كانت لها خبرة ٢٥ عامًا في إدارة رعاية المرضى، وكانت ممرضةً مسجلةً فيما سبق. مع سلوكها الهادئ وابتسامتها الدافئة، كان يبدو عليها تحفُّز شديد ورغبة أكيدة في تحقيق هدفها، وعندما تولَّتِ المنصبَ، شرعت في «إجراء حوارات منظمة بعناية حول موضوع السلامة مع الأشخاص الذين كان سيتعيَّن أن يشاركوا في المبادرة.» في البداية، لم يكن ذلك سهلًا، وحسبما ذكرت مورَث، كان «من الصعب إثارة موضوع السلامة؛ لأن معظم الأشخاص يتخذون موقفًا دفاعيًّا؛ فالحديث عن السلامة يعني ضمنًا أننا نقوم بالأمور «على نحو خاطئ».»[4]

لم تلبث مورَث، بعد أن تولَّت دورها القيادي، أن شكَّلت فريقًا أطلقت عليه «اللجنة التنسيقية لسلامة المرضى»؛ كانت هذه اللجنة عبارة عن مجموعة منتقاة من الأشخاص

المؤثرين الذين كانوا سيساعدون في تصميم وإطلاق «مبادرة سلامة المرضى». ولتحديد هؤلاء الذين لديهم الاهتمام والشغف بهذا الأمر، وللتواصُل مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص في المستشفى، قدَّمَتْ مورَث سلسلةً من العروض التقديمية عن الأخطاء الطبية، مُستشهِدةً بالحقيقة التي كانت لا تزال غير مألوفة آنذاك، وهي أن ٩٨ ألف مريض في الولايات المتحدة يموتون سنويًّا بسبب الأخطاء الطبية في المستشفيات، وهو عدد يفوق عدد الوفيات بسبب حوادث السيارات، أو سرطان الثدي، أو الإيدز. وكان هناك تنوُّع مقصود في تخصُّصات اللجنة التنسيقية لرعاية المرضى؛ حيث تشكَّلت من أطباء وممرضات ورؤساء أقسام، وموظفي الخطوط الأمامية، وأعضاء اتحادات طبية، ومسئولين تنفيذيين؛ كانت مجموعةً تفهَم وتُمثِّل المؤسسةَ جيدًا.

بالرغم من الخبرة الكبيرة لأعضاء اللجنة والعروض المقنِعة التي قدَّمتها مورَث، كان كثيرون في البداية ضدَّ فكرة مبادرة سلامة المرضى، ورافضين الاعتقاد بأن الأخطاء الطبية كانت مشكلةً في مستشفاهم. لقد صدَّقوا الإحصائيات القومية، لكنهم لم يصدِّقوا الأرقامَ الخاصة بمستشفاهم؛ فحين يتضمَّن عملُك رعايةَ أطفال ضعفاء، فإن إخبارك بأنك ربما تفعل أشياء تضرهم يُعدُّ تهديدًا رهيبًا. ومما لا يدعو للدهشة على الإطلاق أنهم قاوَموا جهودَ مورَث لتعزيز الابتكار.

وبقدر ما كان مجرد تكرار رسالتها بقوةٍ أكبر مغريًا بالتأكيد (بالأخذ في الاعتبار أنها أدركت أن كل المستشفيات — بسبب تعقيدها التشغيلي — معرَّضةٌ لوقوع الأخطاء)، لم تحاول مورَث المجادلةَ في الأمر، بل استجابت بتفكُّر للمقاومة باستفسار؛ فأعربت عن اتفاقها معهم قائلةً: «حسنًا، قد لا تكون هذه البيانات قابلةً للتطبيق على المستشفى هنا.» ثم استفسرت بلطف قائلةً: «أخبروني، ماذا كانت تجربتكم خلال هذا الأسبوع في الوَحْدات مع مرضاكم؟ هل كان كل شيء آمنًا كما تحبون أن يكون؟»[5]

(٢-٣) قوة الاستفسار

يبدو أن هذا الاستفسار البسيط قد حوَّل مسار الحوار. لاحظْ سِماته. إن سؤالها يمثِّل دعوة، بل دعوة أصيلة ومثيرة للاهتمام ومباشِرة ومحددة؛ فكلُّ مقدِّم للرعاية مدعوٌّ إلى تأمُّل مرضاه وتجاربه، في وحدته، على مدار الأيام القليلة السابقة. علاوة على ذلك، يتَّسِم

السؤال بالتطلُّع؛ فهو ليس سؤالًا من قبيل: «هل رأيتم أشياء غير آمنة؟» وإنما كان: «هل كان كل شيء آمنًا كما تحبون أن يكون؟» إنه يحترم تجربة الآخرين بينما يدعو إلى التطلُّع.

ينسى كثيرون ممن يرغبون في أن يصبحوا قادةً في المستقبل قوةَ الاستفسار، ويعتمدون بدلًا من ذلك على الدعاية القوية لاستمالة الآخرين لأفكارهم. وكما أظهرت مورَث، إنَّ الاستفسارَ يحترم تجربةَ الآخرين ويدعو إلى التطلُّع؛ فحين بدأ الأفراد يناقشون معها ومع الآخرين الحوادثَ التي كانوا يعتقدون أنها فردية أو فريدة من نوعها، أدركوا أن معظم زملائهم قد تعرَّضوا لحوادث مشابهة؛ وبحسب تعبير مورث: «لقد وجدتُ أن معظم الأشخاص قد مروا بمواقف تتعلق بالرعاية الصحية؛ حيث كان يوجد شيءٌ ما لا يجري على ما يرام، وسرعان ما أدركوا أن بمقدور المستشفى أن يقدِّم أداءً أفضل.» وقد قادت حوالي ١٨ مجموعةَ تركيزٍ عبر المؤسسة للسماح للأشخاص بالتعبير عن مخاوفهم وأفكارهم.

(٢-٤) خلْقُ مناخ آمِن للحديث عن المشكلات

لتوفير مستوى الأمان النفسي اللازم للمناقشات الصعبة حتمًا حول الأخطاء والإخفاقات، كثيرًا ما كانت مورَث تصف فلسفتها عن سلامة المرضى لأي شخص يستمع لها، وقد عبَّرت مورَث عن ذلك قائلةً: «إن الرعاية الصحية نظام بالغ التعقيد، والنُّظُم المعقدة بطبيعتها مليئةٌ بالمخاطر. يجب أن تكون ثقافةُ الرعاية الصحية ثقافةً يعمل فيها الجميع معًا لفهم السلامة، وتحديد المخاطر، والإبلاغ عنها دون الشعور بالخوف من اللوم. يجب أن نبحث عن طرق لتغيير النظام بالكامل، حين يشير إلى أننا ننجز عملنا بلا أخطاء!» ومن خلال التأكيد على الطبيعة المنهجية للإخفاقات، سعَت مورَث لمساعدة الأفراد على التخلُّص من الميل إلى العثور على مَن يمكن إلقاء اللائمة عليهم ولومهم على ذلك.

كانت لدى مورَث خبرة فعلية بالآلامِ العاطفية الناجمة عن الحوادث الطبية، وتبعاتِها على العاملين في الرعاية الصحية، ولم تنسَ مورَث يومًا إحدى هذه الحوادث التي شهدتها بنفسها قبل ٣٠ عامًا حين كانت ممرضةً شابَّةً؛ حيث تُوفيت مريضةٌ تبلغ من العمر أربعة أعوام إثر خطأ في التخدير. ما كانت تتذكره مورَث — أكثر حتى من الدمار الذي يسبِّبه موتُ طفل — هو أن الممرضة التي كانت مسئولة عن ذلك «عادت إلى منزلها في ذلك اليوم ولم تَعُدْ للعمل مرةً أخرى»، تاركةً المهنةَ التي أَحَبَّتْها بسبب شعور عميق وكاسح

بالذنب. «أغلق» الأطباءُ والمرضات الأخريات الموضوعَ، ولم يعودوا إلى الحديث عمَّا حدَث قطُّ، وتدخَّلَ محامو المستشفى من أجل الحد من الضرر الواقع على المستشفى من تلك الحادثة، وقالت مورث بعد مرور عقود على الحادثة: «لستُ راضيةً عن طريقة التعامُل مع الموقف، وما زالت ذكرى الحادثة تطاردني حتى الآن.»

لذلك قدَّمَتْ مورث نظامًا جديدًا للإبلاغ عن الحوادث الطبية باسم «الإبلاغ دون التعرُّض للمساءلة»؛ تتمثَّل الفكرة في السماح للأفراد بالإبلاغ عن الحوادث الطبية سرًّا، أو دون ذِكْر أسمائهم، دون أن يتلقَّوْا أيَّ عقاب للقيام بذلك؛ بحيث يبرزون أكبر عددٍ ممكن من هذه المشكلات، ويتمُّ تحديد أسبابها الأساسية، والإبقاء على العاملين المهتمين بشئون الآخرين في وظائفهم.

كذلك فرضت مورَث استخدامَ كلماتٍ جديدة؛ طرقٍ جديدة للحديث عن هفوات السلامة التي من شأنها أن تشكِّل تهديدًا عاطفيًّا أقل؛ على سبيل المثال: شجَّعَتِ الأفرادَ على استخدام كلمة «دراسة» بدلًا من كلمة «تحقيق». بالنسبة إلى مورَث، كانت كلمة دراسة تعني طريقةً لتعلُّم الكيفية التي تعمل بها النُّظُم، والكيفية التي تتناغم بها أجزاؤها معًا؛ أما التحقيق — على الجانب الآخَر — فأشْبَهُ بوضع المُشتَبَه فيهم في صف واحد، ومحاولة إلقاء اللوم على شخص بعينه في بحث مباشِر لتحديد فاعل واحد للجريمة. ومن خلال تجنُّب استخدام الكلمات التي تدل على اللوم، والتشجيع على استخدام لغةٍ تؤدِّي إلى التعلُّم من الإخفاقات، كانت مورَث تحاول أن تجعل الحديثَ عن الخطأ آمِنًا من الناحية النفسية.

والأمر المهم بنفس القدر أنها آمَنت بأنه من اللازم إعادة صياغة معنى «الخطأ» بالكامل، وقد شرحت للأفراد أنه في المستشفيات، تنتج «الحوادث» (وهي كلمة مفضَّلة عن كلمة «خطأ») بسبب نُظُم معيبة وليس بسبب أشخاص مُخطِئين. إن النُّظُم المعقدة نزاعة إلى الإخفاق، والأطباء الإكلينيكيون المتورِّطون في إخفاقٍ بسبب أحد هذه النظم، ليسوا سوى ضحايا لتعقيد هذا النظام، شأنهم شأن مرضاهم.

وأخيرًا، كانت كلمة «اللوم» تُستبدَل بها كلمةُ «تحمُّل المسئولية»، التي تعني تحمُّل مسئولية واجبات وظيفة بعينها، والمعرفة التي تتطلَّبها، مهما كانت، بالإضافة إلى فهم النظام الأكبر الذي يمثِّل فيه المرءُ أحدَ مكوناته البشرية؛ كلُّ هذه التدخُّلات اللغوية وُضِعَت لتبديد الخوف من الانخراط في سلوكيات الابتكار بما يحفُّها من مخاطر على مستوى العلاقات بين الأفراد.

حين ينجح القادة في حثِّ الموظفين على المشاركة في عملية ابتكارية، تبدأ الأفكارُ في التدفُّق، وتبدأ التجاربُ في الحدوث، وتبدأ الأنشطةُ في الترسُّخ ثم الانتشار. بالنسبة إلى مديرٍ يسعى إلى «إنجازِ مهمةٍ ما»، قد تبدو العملية في البداية شاقةً وبطيئةً، لكن دفع الأفراد إلى المشاركة بصفتهم مفكِّرين ومتعلِّمين نَشِطين، هو الطريقة الوحيدة للابتكار في نظام معقَّد مثل المستشفى؛ حيث ببساطة لا تكون الحلول متاحةً من البداية.

(٣) وضع أهداف طموحة

عبر رحلة الابتكار، يعني التطلُّع إلى هدف طموح أن يتجاوز الهدفُ ما يبدو شيئًا ممكنًا من البداية؛ يجب أن ينطوي الأمر على تحدٍّ فعلي. في الوقت ذاته، من المهم ألَّا يكون الهدفُ غيرَ محتمل الحدوث على الإطلاق. يمكن أن يكون الاختلاف خيطًا رفيعًا للغاية؛ فينبغي للهدف أن يحفز لا أن يثبط أو يحبط مَن ينشدون الابتكارَ، ويُعَدُّ تطوير نُظُم يكون المرضى آمنين فيها من الحوادث الطبية، أحدَ تلك الأهداف. إنه هدف ينطوي على تحدٍّ بالغ، لكن من خلال استخدام طرق مبتكرة لتغيير ثقافة الإبلاغ عن الحوادث الطبية، وتقديم آليات أفضل لرصد أخطاء العملية البسيطة وتصحيحها قبل أن تصل إلى المرضى، فإن تحسين مستوى سلامة المرضى تحسينًا جذريًّا ليس بالأمر المستحيل؛ فلقد كانت رحلة مورَث الابتكارية ثقافيةً وإجرائيةً في الوقت نفسه.

يتجلَّى مثال آخَر من نفس المجال في ابتكارٍ حديثٍ يُسمَّى «مؤسسات الرعاية المسئولة»، وتتمثل الفكرة في أن مؤسسات تقديم الرعاية الصحية توافق على أن تتلقَّى مبالغَ شهريةً ثابتة — مقدَّمًا — لتقديم الرعاية لمجموعة من المرضى، على النقيض من أسلوب «الرسوم مقابل الخدمة» التقليدي. بالنسبة إلى كثيرين، يشكِّل هذا النموذج — الذي يكافئ مؤسسات تقديم الرعاية الصحية، التي تقلِّل تكاليفَ الرعاية الصحية وترفع من أداء الجودة في الوقت نفسه — أحدَ أكثر الابتكارات الواعدة في مجال الرعاية الصحية.

التحق ريتشارد جيه جيلفيلان بالعمل لدى «مركز الابتكار»، الخاص بوكالة مراكز الرعاية الصحية والخدمات الطبية التابعة للحكومة الأمريكية، في عام ٢٠١٠، ليقود التغيير الذي كانت ستنتج عنه مبادراتُ دفْعٍ جديدةٌ على أساس القيمة، من بينها مؤسسات الرعاية المسئولة. وبعد فترة قصيرة من عمله بالوكالة، أعلَنَ عن ثلاثة أهداف بسيطة وواضحة يسعى لتحقيقها؛ وهي: تقديم رعاية أفضل، وصحة أفضل، وتقليل التكاليف

بصورة ملحوظة. فماذا كان هدفه الطموح؟ كان هدفه توفير ١٫١ مليار دولار للوكالة بحلول عام ٢٠١٦.[6]

أدرك جيلفيلان — شأنه شأن مورَث في مستشفى تشيلدرنز — الحاجةَ إلى إجراء تغييرات واسعة النطاق في النظام المعمول به في وقت مبكر من تولِّيه منصبَه، وسرعان ما شكَّلَ فريقًا من ٧٣ من «استشاريِّي الابتكار» من القطاع الخاص، الذين عملوا دون أجر؛ ليكونوا وسطاء بين مديري المشروع وفريقه في الوكالة. لقد أدرك حجمَ الشبكات الصحية المعنيَّة والتركة الثقيلة المطلوب حملها. قال جيلفيلان لمجموعة من الأفراد خلال قمة الابتكار في مجال الرعاية الصحية، في يونيو من عام ٢٠١١: «ليس هناك نقص في الابتكار في مجال الرعاية الصحية، وإنما نفتقر إلى نموذج عمل يكافئ الابتكار.» وأضاف: «إننا نبحث» عن مؤسسات مستعِدَّة لـ «تغيير نماذج عملها.»[7]

تمثَّلَتِ استراتيجية جيلفيلان في التعاون مع مجموعة صغيرة من قادة تقديم الرعاية الصحية، الذين يتحلَّوْن بالشجاعة، والمستعدين للمشاركة في تجربة نموذج «الدفع المقدَّم» الخاص بمؤسسات الرعاية الصحية المسئولة. كان بعض هؤلاء يقودون مستشفياتٍ للرعاية الحرجة موجودةً في مناطق حضرية، بينما كان آخَرون يقودون مستشفياتٍ ريفيةً صغيرةَ الحجم؛ وقد وافقوا جميعًا على تلقِّي مبالغ شهرية مقدَّمًا بدلًا من رسوم في مقابل الزيارات والإجراءات الطبية الفردية. وعندما بدأت خطوات التنفيذ، وجد أشخاصًا، مثل سوزان تومبسون — رئيسة مؤسسة ترينيتي هيلث سيستمز الواقعة في أيوا، ومديرتها التنفيذية (مع شريكها ترايمارك فيزشنز جروب) — مستعِدِّين للابتكار عبر تجربة محفوفة بالمخاطر. تقدِّم مؤسسة ترينيتي خدماتٍ صحيةً في منطقةٍ تضمُّ ثماني مقاطعات في وسط أيوا.[8] تلك الشبكة الضخمة كانت تعني أن تومبسون كانت تتمتَّع بفرصة تنسيق رعاية المرضى الذين يقعون في دائرة عملها بفعالية، لكن لكي تدفع الجميعَ إلى الاشتراك معها في تنفيذ الخطة، كانت بحاجةٍ إلى مساعدتهم على الابتكار. وكما سنرى في الفصل التالي، بدأ طموحها الكبير في إحداثِ فارقٍ، في أن يؤتي ثمارَه.

(٣-١) التطلُّعات الطموحة التي تحثُّ على الابتكار

تُعَدُّ الفرصة لإحداث فارقٍ دافعًا مهمًّا للابتكار؛ فحين يشترك الناس في هدف طموح — بالإضافة إلى رؤية لمستقبل أفضل — فإن هذا الهدف يمنحهم هويةً مشتركةً؛ إنه يبني بينهم علاقةَ صداقةٍ متينة.

ما الميزة في هذه الصداقة المتينة؟ أولًا: أنها تُضفِي جوًّا من المرح على بيئة العمل. ثانيًا: يشعر الأشخاص بدرجة أكبر من الأمان، وحين يشعر الناس بدرجة أكبر من الأمان، يكون من السهل عليهم أكثر أن يبدعوا. ثالثًا: ونظرًا لأن الابتكار عملية صعبة ومعقدة، يجب أن يثق الأفراد بعضهم في قدراتِ بعض. إن تصوُّرَ عملية أو منتج لم يوجد من قبلُ قطُّ يتطلَّب الإقناعَ؛ ولهذا السبب، ينبغي أن يكون الهدف — كما سبق وأشرنا — محفوفًا بالتحديات، لكن ليس مستحيلًا!

وأخيرًا، وكما يعرف أيُّ قارئ جرَّبَ جيدًا العملَ الجماعي الحقيقي سعيًا وراء الابتكار، ليس هناك ما هو أفضل من ذلك. في بعض الأوقات، تعتقد أن أي شيء يكون ممكنًا حين تكرِّس مجموعة من الأشخاص المخلصين جهودها لفعل شيء كان يُعتَقَد أنه مستحيل.

إن الابتكار رياضة جماعية، لكن العمل الجماعي من أجل الابتكار ليس بالرحلة السَّلِسة دائمًا. في الفصل التالي، أوضِّحُ لِمَ يجب على الأشخاص تخطِّي الحدود التي تواجههم، وبناءُ الأمان النفسي، وتسويةُ الخلافات لجعل العمل الجماعي مُثمِرًا والسماح للابتكار بالازدهار.



الفصل الثاني

تشكيل فريق العمل

إن الابتكار رياضة جماعية، شئتَ ذلك أم أبيتَ. قليلة هي الابتكارات القيِّمة التي تتحقَّق على يد فرد واحد، أو حتى على يد مجموعات من الأشخاص الذين يتشاركون نفس المعرفة والخبرة. ننظر في هذا الفصل فيما يتطلَّبه تشكيلُ فرق العمل، ونوضِّح السببَ في أن العمل الجماعي ينطوي على تحدٍّ أكبر مما يبدو لأول وهلة، ونستكشف الدور الجوهري الذي يضطلع به الأمانُ النفسي — بالإضافة إلى عواملِ تمكينٍ أخرى — في مساعدة الأفراد على العمل الجماعي معًا بفاعلية. ونظرًا لأن العمل الجماعي عبر التخصصات المختلفة ضروريٌّ للابتكار؛ فسنولي اهتمامًا خاصًّا لأنواع الحدود التي يواجهها الأفرادُ عند العمل الجماعي من أجل الابتكار، وكيف يمكن تجاوُزها بفعالية، وسوف نبدأ بقصة توضِّح كلَّ أنواع الحدود التي يمكن تخيُّلها، والتي يبدو أنه لا يمكن تجاوُزها.

(١) قصة الرهائن الأمريكيين في إيران

يصعب تخيُّل عالَمَيْن أكثر اختلافًا في طريقة التفكير من هوليوود ووكالة الاستخبارات المركزية، لكن ما يجعل قصةَ مصير الرهائن الستِّ الأمريكيين في إيران، مثيرةً للاهتمام بحقٍّ هو العمل الجماعي بين هاتين الجهتين المختلفتين بشدة، وكيف أدَّى هذا العمل الجماعي إلى عودة الرهائن إلى أرض الوطن. بينما تقرأ هذه القصة، فكِّرْ في أنواع الحدود بين هذين اللاعبين، وطبيعة العمل الجماعي الذي تم بينهما، والحل الابتكاري نفسه؛ كيف أثمَرَ تشكيلُ فريقٍ تجاوَزَ هذه الحدود عن الابتكار؟

في وقت مبكر من صباح يوم الرابع من نوفمبر من عام ١٩٧٩، في سفارة الولايات المتحدة في طهران — عاصمة إيران — كان حشدٌ سريعُ التزايُد من الطلاب المتظاهرين

المعادين لأمريكا يُطالِبون بإعادة الشاه المخلوع محمد رضا بهلوي من منفاه في الولايات المتحدة؛ فقد كانوا يريدون أن تتولَّى الحكومةُ الثورية التي يترأَّسُها آية الله الخميني محاكمتَه. دفع الحشدُ بواباتِ السفارة، هاتفين: «الله أكبر!» و«الموت لأمريكا!» وسرعان ما تسلَّق الطلاب جدرانَ السفارة، وفي غضون دقائق، تجمهَرَ المتظاهرون في مجمع المباني الكبير الذي يضمُّ محلَّ إقامة السفير ومكاتب طاقم العمل بالسفارة.[1]

تمنَّى مارتن لييك؛ الموظف القنصلي بالسفارة — الذي كان في أول منصب قنصلي يتولَّاه — لو أن مبنى إصدار التأشيرات القريب الذي يعمل فيه لم يكن يقع في طريق المتظاهرين، تمنَّى لو أن أحدًا منهم لم يشكَّ في أن هناك مجموعةً صغيرةً من طاقم موظفي السفارة الأمريكية وموظفين إيرانيين ومتقدِّمين لطلب التأشيرة، في الطابق الثاني من المبنى.[2] كانت مجموعة مارتن تتضمَّن زوجتَه كورا (مساعدة قنصلية)، وجوزيف ستافورد (كبير مسئولي الشئون الخارجية)، وزوجة ستافورد كاثلين (مساعدة قنصلية)، وروبرت أندرس (موظف قنصلي أول).

من دون مقدمات، أظلم المبنى؛ حيث قُطِع التيار الكهربي، ودوى صوت طلقات نارية في مجمع المباني الخاص بالسفارة. كان الفرارُ من الاحتجاز مسألةً بالغة الأهمية؛ فقد كان الموظفون الإيرانيون يعرفون جيرانًا لهم أُلقِيَ القبض عليهم وأُعدِموا على يد الحرس الثوري. ومع اقتراب الحشد من المبنى، دمَّرَ مارتن وزملاؤه الألواحَ التي تُستخدَم في صنع أختام التأشيرات، وارتجلوا خطةً للإخلاء، وأرشدوا كلًّا من طاقم العمل والمتقدِّمين لطلب تأشيرة إلى باب خلفي؛ كان ذلك هو المخرج الوحيد في السفارة الذي يمكن الخروج منه مباشَرةً إلى الشارع.

خرج الإيرانيون المتقدِّمون لطلب تأشيرة أولًا — في مجموعات صغيرة — قبل طاقم العمل الأمريكي. أُلقِي القبض على إحدى مجموعات المواطنين الإيرانيين بعد دقائق وأُعِيدوا إلى السفارة مرةً أخرى، وتوجَّهَ لييك وزوجته وستافورد وزوجته وأندرس إلى السفارة البريطانية، التي كانت تقع على بُعْد عدة مبانٍ من السفارة الأمريكية، وكانت المجموعة الأمريكية الفارَّة المكوَّنة من ستة أفراد، على وشك الوصول للسفارة البريطانية عندما قابلتها مظاهرةٌ أخرى.

وأخيرًا، وجدت المجموعة ملاذًا آمِنًا في محل إقامة السفير الكندي كين تايلور، وبات الأمريكيون الستة يُعرَفون في وزارة الخارجية ووكالة الاستخبارات المركزية بـ «الضيوف». ومع العلم بأن حياة السفير الكندي وضيوفه ستكون في خطر إذا انكشف

وجود الأمريكيين، راح خبراء في واشنطن العاصمة يدرسون عددًا من خطط الإنقاذ، التي تضمنت — على الأغلب — طرقًا بريةً تتحاشى الطرقَ الرئيسية ونقاطَ التفتيش.

كُلِّف توني منديز — رئيس إدارة الرسوم والوثائق في وكالة الاستخبارات المركزية — بوضع خطة للعودة بالرهائن إلى أرض الوطن. كانت الهويات المزوَّرة هي تخصُّص منديز؛ إذ كان قد قضى ١٤ عامًا في مكتب الخدمة الفنية التابع للوكالة — وهو نسخة واقعية من فرع «كيو» في أفلام جيمس بوند — وساعَدَ أكثر من مائة عميل استخباراتي وآخَرين على الفرار من مواقف خارج البلاد كانت تهدِّد حياتهم.

كانت المشكلة تتمثَّل في أن قادة السلكَّيْنِ الدبلوماسيينِ الكندي والأمريكي، لم يكونوا يرون أيَّ سببٍ معقول لوجود أي مواطِنِيْنَ من أمريكا الشمالية في طهران، بعد بدء أزمة الرهائن؛ فقد غادَرَها جميعُ المعلمين والباحثين الزراعيين وآخَرون غيرهم. وفي خضم عملية العصف الذهني، خطرت لمنديز فكرةٌ فريدة؛ وهي أن يشكِّل طاقمَ استكشافِ مواقع تصوير للأفلام.

تمثَّلَتِ الخطةُ فيما يلي: كان منديز سيقوم بدور منتج الفيلم المزعوم «كيفين هاركنز» من كندا، وسيتقدَّم بطلب «استكشاف موقع تصوير» إلى إيران من أجل تصوير فيلم هوليوودي. بَدَتِ الفكرةُ معقولةً؛ نظرًا لأن هذه الأنماط من الشخصيات الهوليوودية المبدعة، ربما تكون غافلةً عن الموقف القائم في إيران الثائرة. وبالتركيز على إيجاد الخلفية المناسبة لفيلم جديد، ربما قصة خيال علمي تحتاج إلى منطقة صحراوية غريبة، فإن أي منتج هوليوودي قد يكون مجنونًا بدرجة كافية للبحث عن المنطقة التي يريدها في إيران. علاوة على ذلك، كانت الحكومةُ الإيرانية تريد العملةَ الصعبة، وربما كانت سترحِّب بصفقة تجارية من هذا النوع؛ فإنتاجُ فيلم قد يعني ملايين الدولارات الأمريكية.

وبمتابعة هذه الفكرة، كان منديز في حاجةٍ إلى شركاء؛ بَدَا الستار الذي سيختفون خلفه معقولًا، إلا أنه كانت لا تزال هناك حاجة لإنجاز كثير من العمل لاستكمال تفاصيل عمليةٍ يمكنها الصمود أمام حالةٍ من الترصُّد، في وقتٍ كانت مطاردة الأمريكيين فيه على أشدها. ولإعداد أساس لهذا الستار، سافَرَ منديز إلى لوس أنجلوس في منتصف يناير للقاء جون تشيمبرز (خبير تجميل متمرِّس حصل على جائزة أوسكار عام ١٩٦٩ عن فيلم «كوكب القردة»)، وكان كذلك يتعاوَن مع منديز منذ وقت طويل. دعا تشيمبرز بوب سايدل (خبير التجميل والمؤثرات الخاصة) لينضمَّ إلى الاجتماع.

قدح منديز وتشيمبرز وسايدل زنادَ فكرهم للتوصُّل إلى كل التفاصيل اللازمة لإنشاء شركة إنتاج سينمائي هوليوودية مزيَّفة وتنفيذها. أجَّرُوا مكانًا، وصمَّموا بطاقات عمل،

ولفَّقوا هوِيَّات مفصلة لكلٍّ من أفراد فريق استكشاف مواقع التصوير الستة، بما في ذلك ذكر أعمالهم السابقة، وحصلت شركة الإنتاج على جناح في استديوهات صنست جاور.

وجد تشيمبرز نصًّا مناسبًا تمامًا في الأرشيف الكبير للسيناريوهات السينمائية التي سُلِّمت ولم تُصَوَّر، وأطلق منديز على النص عنوانًا جديدًا هو «آرجو»؛ وهو اسم السفينة التي استخدمها البطل الإغريقي الأسطوري جاسون (وبحارته)، خلال رحلته البحرية الشجاعة إلى النصف الآخَر من العالَم لاستعادة الصوف الذهبي. وصمَّمَ كلٌّ من منديز وتشيمبرز إعلانًا بطول صفحةٍ كاملةٍ عن الفيلم ليُنشَر في المجلتين الفنيتين المتخصصتين الرئيسيتين «فارايتي» و«هوليوود ريبورتر». وعلى سبيل جمع مزيدٍ من «محتويات الجيب» التي تدعم الإثباتات الهوليوودية لفيلمه المزعوم، جمع منديز علبَ أعوادِ ثقاب من مطعم براون ديربي الشهير في بيفرلي هيلز؛ حيث اجتمع طاقم الإنتاج في المساء السابق لسفره إلى إيران.

وأخيرًا، حصل منديز على جوازات سفر كندية مزيَّفة لأفراد الفريق الستة وسافَرَ إلى طهران، وبلقاء الرهائن الأمريكيين، شرح لهم قصةَ الفيلم الملفَّقة، وعرَّفهم برسوم جاك كيربي الخاصة بالفيلم الأصلي والسيناريو، والإعلان المنشور في مجلة «فارايتي»، وبطاقات العمل الخاصة بشركة «استديو سيكس». وعلى الرغم من بعض الإحجام، رأى الضيوف أن الحيلة يمكن أن تنجح، وبدءوا في حفظ هوِيَّاتهم الجديدة لتتطابق مع جوازات السفر المزيفة، وسرعان ما توجَّهوا إلى مطار طهران لتنفيذ عملية فرارهم الخطيرة من إيران، وعلى مرأًى من الجميع.

بعد عدة لحظات من التوتر عند البوابة، صعد منديز و«طاقم فيلمه» على متن الطائرة، وأقلعت الطائرة، وتنفَّسَ منديز والفارُّون الستة الصُّعداءَ في نفَسٍ واحد. لقد أتمُّوا معًا وبنجاح أكثرَ عملية «إنقاذ رهائن» ابتكارًا وإثارةً في حياة منديز المهنية.

(٢) العمل الجماعي عبر الحدود

لم يكن سوى القليل من الأمور المشتركة التي تجمع بين منديز والضيوف، والكنديين الذين آووهم، والفنانين المبدعين في هوليوود الذين جعلوا كل هذا ممكنًا؛ لقد جاءوا جميعًا من خلفيات مختلفة، ومؤسسات مختلفة، ومجالات خبرة مختلفة، وثقافات مختلفة، إلا أنهم تعاوَنوا لتنفيذ عملية مميزة وابتكارية بدرجة ملحوظة. ينطوي هذا النوع من التنوع على حدودٍ بين الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعاتٍ كلٌّ منها لها هوِيَّة مختلفة.

(٢-١) ما تنطوي عليه الحدود

فكِّرْ في الصفات التي قد تستخدمها لوصْفِ نفسك؛ بعض هذه الصفات تصف المجموعات التي يشترك أفرادُ كلٍّ منها في هوِيَّة واحدة، مثل النوع والمهنة والجنسية. بعض هذه المجموعات والحدود الخاصة بها أكثر وضوحًا من غيرها؛ النوع على سبيل المثال واضح، أما المهنة فهي أقل وضوحًا، إلا إذا كان الزيُّ يدلُّ عليها.

لكن الأشياء المستترة هي «الافتراضات المسلَّم بها» — أو العقليات — الخاصة بالأفراد في المجموعات المختلفة. لكي يكون العملُ الجماعي ناجحًا، يجب على الأفراد أن يكونوا مدركين أنهم سيعملون معًا، ولكلٍّ منهم وجهة نظره المختلفة، واعتقاده المُسلَّم به ب «صحة» معتقداته وقِيَمه. ليس كافيًا أن يقولوا ببساطة شيئًا من قبيل: «دعونا نتَّحِد في فريق» وكل شيء سيسير على ما يرام. وبغضِّ النظر عن قدر النوايا الحسنة الذي ينطوي عليه الأمرُ ومدى أهمية الهدف، فإن هذه الحدود تقيِّد التعاوُنَ بطرق مستترة وقوية في نفس الوقت.[3]

يساهم التعليم (المستوى والنوع) — إلى جانب عمليات التواصل الاجتماعي التي تحدث عندما نتفاعل مع آخرين في مجالنا — في المعتقدات غير الواعية بأن المعرفة التي تتشاركها مجموعةُ المرءِ مهمةٌ على نحوٍ استثنائي. إن الأمر يبدو كما لو أن جدارًا يفصل بين المهندسين وموظفي التسويق، والممرضات والأطباء، والمصممين في بكين والمصممين في بوسطن؛ فالمعرفة والمهارات التي نتعلمها في مجال خبرة بعينه تشكِّلان المنهج المرئي. أما المنهج المستتر، فيعلمنا أن ننسى كيف كان سيبدو الأمر ونحن لا نعرف ما نعرفه.

أهم شيء علينا أن نفهمه فيما يتعلق بالحدود إذن، هو أن معظم الأشخاص يعتبرون المعرفةَ التي تقع على الجانب الخاص بهم من الحدود مُسلَّمًا بها؛ وهذا يمكن أن يُصعِّب من عملية التواصل مع الأفراد على الجانب الآخر من الحدود، إلا أن العمل الجماعي في جوهره يتمحور حول تجاوُزِ مثل هذه الحدود، أو مدِّ جسور عبرها. وللقيام بذلك، يجب علينا أولًا أن نكون واعين تمامًا بهذه الحدود وما تفعله.

إن الافتراضات المسلَّم بها عسيرةٌ على الإدراك بطبيعتها؛ ومن ثَمَّ فإن أول خطوة في سبيل إدراكها هي أن تكون واعيًا بوجودها، ومن ثَمَّ يمكنك أن تكون متنبِّهًا لها. خُذْ كمثالٍ شركتَيْ طيران وحَّدَتَا جهودَهما للعمل على ابتكار طائرة جديدة.[4] في أول اجتماعات التخطيط، اتفق الجميع على أهداف طموحة وجدول زمني مضغوط، وبالرغم من هذا الاتفاق، ظلت المحادثة تغوص في أوحال سوء الفهم وسوء التواصل. وأخيرًا،

اكتُشِف أن كلتا المجموعتين قصدتَا شيئًا مختلفًا عند استخدامهما العبارة البسيطة: «لقد سُلِّمَت الطائرة.» فقد فهمت إحدى المؤسستين أن الطائرة قد سُلِّمَت فعليًّا إلى محطة تحكُّمٍ، وأمَّا الأخرى ففهمت أن العبارة نفسها تعني أن الطائرة قد سُلِّمَت إلى الموقع الفعلي، وأن المكونات قد اجتازت كلَّ الفحوص الفنية. وقد كان هذا الفارقُ الدلالي بالغَ الأهمية للمشروع؛ لأنه أثَّرَ على الكيفية التي كانت ستُجمَع بها البيانات وتُصنَّف، وليس هذا الفارق الدقيق بين مجموعتين سوى مثال واحد على نوعية سوء التفاهم الذي يمكن أن يتفاقم، مقارَنةً بما لو تجاوَزَ العملُ الجماعي الحدودَ بين المجموعتين.

(٢-٢) أنواع الحدود

ثمة ثلاثة أنواع من الحدود مهمة بوجه خاصٍّ في سياق العمل الجماعي من أجل الابتكار؛ وهي: المسافة المادية (الموقع، والمنطقة الزمنية، وما إلى ذلك)، والمكانة (القيمة الاجتماعية المُدرَكة، والمستوى الوظيفي، والمهنة، وما إلى ذلك)، والمعرفة (الخبرة، والتعليم، وما إلى ذلك).[5]

المسافة المادية: في كثير من الشركات، تعوَّدت فِرَق العمل التي تعمل في أماكن منتشرة حول العالم — والتي تُدعَى الفِرَق الافتراضية — على دمج خبراتها. وهي افتراضية لأنها تعمل معًا باستخدام تقنيات الاتصالات؛ مثل: البريد الإلكتروني، أو الهاتف، أو سكايب. إن القدرةَ على الابتكار من مثل هذا العمل الجماعي عظيمةٌ، ومع ذلك، فإن التحديات أيضًا عظيمة؛ فمن دون التواصل المباشر، يمكن أن يكون تحديدُ ومواجهةُ الافتراضات المسلَّم بها شديدَيِ الصعوبة.

المكانة: أكثر الاختلافات في المكانة شيوعًا في مكان العمل، تتمثَّل في المهنة ومستوى الهيكل الوظيفي للمؤسسات. تؤثِّر المكانة المهنية بوجه خاص في سلوكيات التعبير الصريح عن الآراء والمعتقدات؛ ففي مجال الرعاية الصحية — على سبيل المثال — يتمتَّع الأطباء بمنزلةٍ أعلى وسلطةٍ أكبر من الممرضات اللاتي يتمتعن بدورهن بمكانة أعلى من الفنيين، إلا أن الأفراد عبر هذه المهن دائمًا ما يكون عليهم تشكيلُ فِرَقٍ لرعاية المرضى؛ ومن ثَمَّ فإن المرضى يكونون عرضةً للخطر إذا لم يتعلَّم هؤلاء الأفراد كيف يتعاونون في العمل بحيث يتجاوزون حدودَ المكانة التي توجد بينهم. هذا ما أدركَتْه سوزان تومبسون

في مؤسسة ترينيتي هيلث سيستمز حين افتتحت إحدى أولى مؤسسات الرعاية المسئولة في الولايات المتحدة (وذلك كما أشرنا في الفصل السابق). طلبت تومبسون من أطباء الرعاية الأولية والمتخصصين والممرضات والأطباء الآخَرين أن يشكِّلوا فريقًا يتجاوز حدودَ المكانة فيما بينهم؛ لتنسيق الرعاية من أجل تحسين نتائج علاج المرضى، وتقليص تكلفة الرعاية في الوقت ذاته. هناك شيء واحد فاجَأها في هذا الشأن؛ إنه مدى السرعة التي حقَّقَ بها الابتكارُ النتائجَ المرجوَّةَ منه؛ «ففي ١١ شهرًا فقط، تقلَّصَ إجمالي عدد النزلاء بالمستشفى بنسبة ٢٥ بالمائة، وقلَّت نسبة إعادة إدخال المرضى المستشفى في غضون ٣٠ يومًا بنسبة ٤٣ بالمائة، وبات مرضى قسم الطوارئ المتكررون يتلقَّوْن رعايةً أكثر تناسُقًا، وتحسَّنَ مستوى رضا المرضى عن الخدمة المقدَّمة.»[6]

المعرفة: يتمحور العمل الجماعي من أجل الابتكار في أغلب الأحيان حول سدِّ الفجوة بين مجالات الخبرة. في فِرَق تطوير المنتجات والعمليات بوجهٍ خاص، يُعَدُّ جَمْعُ أفرادٍ من وظائف مؤسسية مختلفة معًا لفترة زمنية محدودة من العمل الجماعي المكثَّف؛ أمرًا يزداد شيوعًا. في مجال تطوير المنتجات، تقدِّم الهندسة رؤًى عميقةً في التصميم والتكنولوجيا، ويقدِّم التصنيع رؤًى متعمِّقةً في عمليات الإنتاج القابلة للتنفيذ، وتقديرات التكلفة الدقيقة، والإنتاج التجريبي، والإنتاج على نطاق واسع، ويقدِّم التسويقُ رؤًى متعمِّقةً في تقبُّل المستهلِك للمُنتَج، وقطاعات المستهلكين، وبناء الصورة الذهنية للمنتجات، وخطط المنتجات. إن دمج هذه المجموعات المختلفة من المهارات والرُّؤى أمرٌ ضروري، لكنه صعب في الوقت ذاته؛ ذلك لأن حالات سوء الفهم تنشأ بسبب اختلاف المعاني المُضمَّنة في التخصُّصات المختلفة، وغالبًا ما ينتج عن ذلك انعدامُ الثقة.

التنظيم المؤسسي والمهنة كلاهما مصدران مهمَّان للحدود التي تفرضها المعرفةُ. توجد الحدود المؤسسية في أي وقت يتعيَّن فيه على أفرادٍ من شركات مختلفة — أو حتى من مواقع مختلفة داخل نفس الشركة — العمل معًا. أما الحدود المهنية، فتنتج عن التدريب أو التعليم الذي يحترف الخبراء من خلاله فرعًا معرفيًّا متخصصًا، وهذا يجعل لهم عقلية — طريقةَ معرفةٍ — معينة، وتصبح هذه المعرفة مُسلَّمًا بصحتها. وتُعَدُّ اللغةُ الاصطلاحية المكتسَبة خلال التعليم والممارسة التخصُّصية لغةً غريبة نوعًا ما بالنسبة إلى الآخرين، وهذا يجعل تعاوُنَ الأفراد معًا في العمل — عبر «عوالم الأفكار» للمجتمعات المهنية — عُرضةً لحالات سوء الفهم.

في الوقت نفسه، في معظم المجالات، يستمرُّ التخصُّص في التوسُّع. يتطلب معدل تطوير المعرفة الجديدة أن يستثمر الأشخاصُ وقتًا كبيرًا لمجرد أن يظلوا مُطَّلِعين على أحدث التطورات، وهذا — بالطبع — يزيد من صعوبة إتقان تخصصات أخرى. وفي المجالات التقنية، يجعل تفجُّرُ المعرفة الجديدة من ظهور تخصصات فرعية احتمالًا واردًا بنحو استثنائي؛ فكل مجال يُنتِج مجالات فرعية جديدة، تُنتِج بدورها مجالات فرعية أكثر تخصُّصًا على نحو أكبر؛ على سبيل المثال: أصبحت الهندسة الكهربية — التي كانت يومًا فرعًا من الفيزياء — تخصُّصًا قائمًا بذاته منذ عام ١٩٠٠، واليومَ هي تنقسم إلى مجالات فرعية مختلفة؛ مثل: أنظمة القوى، ومعالجة الإشارات، ومعمارية الكمبيوتر. وحين يكون مجال التخصص محدودًا، لا يُحتمَل أن تحدُث ابتكارات عملية تفيد الأشخاص العاديين دون دمج تخصصات مختلفة معًا. يتطلب الابتكارُ العملَ الجماعي عبر حدود المعرفة؛ فسواء تعلَّقَ الأمر بتطوير هاتف خلوي جديد أو اكتشاف علاج لمرض السكر، من اللازم إيجاد الابتكار والتآزُر من خلال المزج المذهل بين الأفكار والأساليب، الذي يمكن أن يحدث فيما بين مجالات الخبرة.

(٣) ما الذي يتطلَّبه العمل الجماعي؟

إن ضغط الوقت الذي نشعر به جميعًا اليومَ يعني أن المنهجيةَ البالغة التنظيم — التي يخطِّط فيها المديرون كلَّ جانب من مشروع ابتكاري ضخم، بحيث يقسمونه إلى مهامَّ متخصصة تُنفَّذ بنحوٍ منفصل على مراحل — غيرُ واقعية، بل يصبح هذا التخطيط أقلَّ واقعيةً حين «تُلقَى» المهامُّ المُنجَزة عبر الحدود إلى وظائف أو تخصصات أخرى؛ ذلك أن هؤلاء الذين يوجدون على الجانب الآخر من الحدود — على الأرجح — لا يفهمون تمامًا ما الذي يتلقَّوْنه. بدلًا من ذلك، يتعيَّن هدْمُ تلك الجدران الموجودة بين التخصصات، ويجب تنسيق العمل المتزامن على المهام المرتبطة والتشاور بشأنها خلال رحلة العمل الجماعي الديناميكية.

يضرب مركز الألعاب المائية المبتكَر إلى حدٍّ مدهش (على المستويين المرئي والوظيفي)، الذي بُنِي من أجل أولمبياد بكين عام ٢٠٠٨ وسُمِّي ب «مكعب المياه»؛ مثالًا جيدًا — بدرجة استثنائية — على الابتكار الذي يمكن أن ينتج عن العمل الجماعي الذي يتجاوز حدودَ التخصصات؛ حين يكون ناجحًا.

في البداية، كان الهدف واضحًا ومحفِّزًا على حد سواء، ممثِّلًا مبدأ «تطلَّع إلى هدف طموح»، أَلَا وهو: تشييد مبنًى بارز ومميز للسباحة والغطس، من شأنه أن يعكس الثقافة الصينية، ويتكامل مع الموقع الموجود فيه، ويقلِّل استهلاك الطاقة إلى الحد الأدنى. كان يتعيَّن أن يكون المبنى مذهلًا من الناحية الجمالية، «صديقًا للبيئة»، وغير مسبوق، وأن يُنجَز في الوقت المحدد، كما كان يجب أن يضمَّ تقاليدَ صينية وغربية؛ لكي يروق للجنة الاختيار ولملايين المتفرجين. ولتحويل مكعب المياه من كونه فكرةً إلى مبنًى مكتمل في وقت قياسي، تمَّ الاعتماد على العمل الجماعي المتجاوز للتخصصات والقارات والمؤسسات. تضمَّنَ العمل الجماعي بقيادة تريسترم كارفري — كبير المهندسين الإنشائيين في شركة أروب في سيدني بأستراليا — أكثر من ٨٠ فردًا من أربع مؤسسات (هي: أروب، وبي تي دبليو آركيتيكتس، والشركة الصينية الحكومية للإنشاء والهندسة، والشركة الصينية الدولية لتصميم الإنشاءات)، وكانت تخصُّصات الفريق تبلغ ٢٠ تخصُّصًا من أربع دول.[7]

أثناء تنفيذ العملية، اجتمع خبراء مختلفون معًا في مراحل متعددة لمناقشة الأفكار التصميمية، ولِقَدْح زِناد أفكارهم بشأن الاحتمالات بدلًا من الاندفاع إلى العمل على تصميم واحد. وخلال هذه الحوارات، تعمَّقوا بوضوح في مسألة الكيفية التي قد تختلف بها المعاني الثقافية لعناصر التصميم عبر الأمم. وقد كان التفاعُلُ عبر ثقافات مختلفة يمثِّل تحديًا ضخمًا، وتمثَّل أحدُ الأساليب التي آتَتْ ثمارها، في تبادُل المتخصصين المطَّلِعين على الثقافتين بين الشركات لبعض الوقت، وهؤلاء المتخصصون الذين تجاوزوا الحدود فعليًّا ساعدوا طاقمَ المشروع على اهتمام بعضهم بلغة بعض، ومعاييرهم وممارساتهم وتوقُّعاتهم، فكانت النتيجة — كما رأينا جميعًا — مبنًى مذهلًا بمساحة ٣٤٠ ألف قدم مربعة، مؤطَّرًا بالصلب، ومُغطًّى بفقاعات زرقاء نصف شفافة صديقة للبيئة، ويسع ١٧ ألف متفرج؛ هذا إلى جانب حصاده عددًا من الجوائز المهمة في مجال الهندسة والتصميم.

في عصرنا هذا، لا يسع الأفراد — بغضِّ النظر عن مدى خبرتهم — أن يطوروا ابتكارات مهمة وحدهم، فتقل على نحوٍ متزايد احتمالاتُ أن تُجمَع أجزاء مفردة — مطوَّرة على نحو منفصل — في كلٍّ واحدٍ له معنًى ويؤدِّي وظيفة محددة؛ مثل: مُنتَج جديد، أو فيلم روائي طويل، أو عملية إنقاذ، دون التواصل الكثيف عبر الحدود. لذا كيف يمكن التغلب على الحدود الموجودة بين المجموعات المختلفة؟ يمثِّل كلٌّ من الفضول والأمان النفسي ووضع توجيهات عامة للعملية، ثلاثةَ عناصر أساسية في هذا الشأن.

(٣-١) الفضول المتبادل

إن الفضول الأصيل فيما يتعلق بما يفكر فيه الآخرون، ويقلقون بشأنه، ويطمحون إلى تحقيقه؛ شيء لا يُقدَّر بقيمة في مسألة تجاوز الحدود الموجودة بين مجموعات العمل المختلفة. ومن خلال تنمية الفضول فيما يتعلق بما يحفِّز الآخرين ويجعلهم يعملون على نحو جيد، يستطيع كلٌّ منَّا الإسهامَ في خلق بيئة يكون من المقبول فيها التعبير عن الاهتمام بأفكار الآخرين ومشاعرهم. ويستخدم إد شاين؛ الأستاذ بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا — وهو باحث بارز في مجال الثقافة المؤسسية — مصطلحَ «الجزيرة الثقافية المؤقتة» في وصفه لعملية مشاركة المعلومات المهنية والشخصية اللازمة في مجموعة عمل متعدِّدة الثقافات. (لاحِظْ أن كلمة «ثقافة» تنطبق على الأمم والشركات والمهن وغيرها من الجماعات.) تتضمَّن العمليةُ الحديثَ عن المشاعر والتجارب الفعلية، وتحفِّزها أسئلة مدروسة يطرحها القائد الذي يقوم بدور المنسِّق. يوضِّح شاين أن الافتراضات الثقافية المرتبطة بالسلطة والحميمية مسائلُ رئيسيةٌ في الفِرَق المختلفة ثقافيًّا؛ فحين ينتهك شخصٌ من ثقافةٍ بعينها قاعدةً سلطوية تُؤخَذ على نحوٍ مُسلَّم به في ثقافة أخرى — على سبيل المثال: من خلال التحدُّث بأسلوب ودود للغاية مع شخص ذي منزلة عالية — قد يشعر شخصٌ ما بأن هذا السلوك غير مقبول؛ فحين نشارك قصصًا يُكشَف فيها عن هذه الموضوعات، تبدأ الحدود في الاختفاء.[8]

(٣-٢) الأمان النفسي

لن تنجح عملية تجاوز الحدود ولا يمكن للابتكار أن يزدهر في بيئة تفتقر إلى الأمان النفسي. يصف الأمان النفسي مناخًا اجتماعيًّا يشعر فيه الأفراد بالقدرة على التعبير عن أفكارهم، وطَرْح الأسئلة، والإقرار بالأخطاء بسرعة، وإثارة المخاوف حول المشروع مبكرًا وكثيرًا؛ هذا بالإضافة إلى أنهم يشعرون بالمسئولية تجاه القيام بذلك. ولا تتمثل المسألة في أنه من السهل عليهم أن يتحمَّلوا هذه المخاطر الشخصية؛ لكنهم يدركون أن هذا متوقَّع منهم؛ إنه جزء من عملية التعاون، كذلك هم يدركون أن العمل الجماعي ضمن فريق بقدر ما هو مُجْزٍ، فإنه ينطوي على تحديات. ومن دون هذه السلوكيات — التي يمكن أن تبدو محفوفةً بالمخاطر على نحوٍ استثنائي في التسلسلات الوظيفية الهرمية — يبقى الابتكار الناجح احتمالًا غير وارد. يصوِّر الجدول رقم ٢-١ الأفعالَ القيادية التي تساعد على بناء مناخ مُفعم بالأمان النفسي، الذي يُمكِن في إطاره للابتكار أن يزدهر.

جدول ٢-١: السلوكيات القيادية التي تبني الأمان النفسي.

السلوك	الوصف
كُنْ موجودًا	يشجِّع القادةُ أفرادَ الفريق على التعلُّم معًا من خلال سهولة الوصول إليهم، ومشاركتهم الشخصية في العمل
اعترِفْ بحدود معرفتك	حين يقرُّ القادةُ بأنهم لا يعرفون شيئًا بعينه، فإن إظهارهم الأصيل للتواضُع يشجِّع باقي أفراد الفريق على أن يحذوا حذْوَهم
أظهِرْ أنك عرضةٌ للوقوع في الخطأ	لخلق جوِّ الأمان النفسي، يجب على القادة إظهار تسامُحِهم مع الوقوع في الخطأ؛ من خلال إقرارهم بإمكانية وقوعهم هم أنفسهم في الخطأ
شجِّعْ على المشاركة	حين يؤمن الأفرادُ بأن قادتهم يقدِّرون إسهامَهم؛ فإنهم يزدادون التزامًا وتجاوُبًا
اعتبِرِ الإخفاقات فُرَصًا للتعلُّم	بدلًا من معاقبة الأفراد على المخاطرات الحسنة النية التي تأتي بنتائج عكسية، يشجِّع القادةُ أفرادَ الفريق على تقبُّل الخطأ، والتعامُل مع الإخفاق بأسلوب مُثمِر
استخدِمْ لغةً مباشِرةً	إن استخدام لغةٍ مباشِرة وعملية يحفِّز على ذلك النوع الواضح والصريح من المناقشات الذي يسمح بالتعلُّم
ضَعْ حدودًا	حين يكون القادةُ واضحين بأقصى قدرٍ ممكن بشأن ما يمكن قبوله، يشعر الأشخاصُ بقدر أكبر من الأمان النفسي ممَّا لو كانت الحدودُ غامضةً أو غيرَ متوقَّعة

في العمل الجماعي السريع الإيقاع والممتد عبر التخصصات وعبر الحدود — كما هو الحال في مشروع مكعب المياه — ليس من السهل على الأفراد أن يشاركوا أفكارهم وخبراتهم بسرعة؛ فبعض الأشخاص يشعرون بالقلق إزاء نظرة الآخرين لهم، ويخشى

بعضهم أن يُنتَقَص من قيمتهم إذا ما أفصحوا عمَّا يعرفونه، ويأبى آخَرون الاستعراضَ؛ وحتى تقبُّلُ أفكار الآخَرين يمكِن أن يكون صعبًا إذا ما بَدَا كاعتراف بالضعف. ونظرًا لأن المحادثات الشخصية المهمة لا تحدث دائمًا على نحو تلقائي، فإنه يجب على القادة تيسيرها. تتمثَّل إحدى الطرق الأساسية للمساعدة في بناء الأمان النفسي، بصفتك قائدًا، في صياغة السلوكيات التي يعتمد عليها العمل الجماعي، مثل طرح أسئلة عميقة، أو الإقرار بجهلك بشأن موضوعٍ أو مجالِ خبرةٍ ما. والقادة الذي يتصرَّفون على هذا النحو، يجعلون المناخ أكثر أمانًا للآخرين ليفعلوا الأمرَ نفسه؛ وبإدراك هذا الأمر، خلَقَ قائدُ الفريق الهندسي كارفري ما أشار إليه أفرادُ فريقِ بناءِ مكعب المياه ب «بيئة تصميم آمِنة».

(٣-٣) وضع توجيهات عامة للعملية

في إطار جهد العمل الجماعي المعقَّد، من المهم أن تضع توجيهات عامة للعملية يوافق كلُّ الأفراد على اتِّبَاعها. إن وجودَ استراتيجية لإدارة الحدود بين التخصصات أمرٌ جوهري، والتوجيهاتُ العامة ضروريةٌ لتحديد النقاط التي يجب أن تلتقي عندها أنشطةُ العمل الجماعي لتنسيق الموارد والقرارات؛ لذلك تبنَّى كارفري وفريقُه استراتيجيةً لـ «إدارة نقاط التفاعل»، التي تقسِّم المشروع إلى «أجزاء» بناءً على الحدود المادية والزمنية، وكان فريقٌ فرعي مسئولًا عن كل جزء، وكانت نقطةُ التفاعل تحدث حين يمسُّ أيُّ شيءٍ حدًّا أو يتجاوزه. وكانت اجتماعاتُ تنسيقِ نقاط التفاعل تُعقَد بانتظام لإدارة الحدود المادية والوظيفية والتعاقدية والعملية، ومن خلال التوثيق الشامل، قلَّصَ الفريقُ الأخطاءَ — التي كان من المحتمل أن تحدث لولاه — عند هذه الحدود؛ مما ساعَدَ على توفيرِ المواد والأموال، وتجنُّبِ الخلاف.

(٤) عندما يحتدم الخلاف

حتى مع وجود الأمان النفسي والفضول والتوجيهات العامة للعملية، فإن طبيعة العمل الجماعي تقتضي وقوع خلافات. في الواقع، الخلاف مرغوب فيه؛ فمن دون الخلاف — تلك الأفكار المتنافسة التي تنبثق عنها احتمالاتٌ جديدة — تقلُّ احتماليةُ الابتكار. لكن

مهما كانت فكرة الخلاف الإبداعي جذَّابةً نظريًّا، فمن الناحية التطبيقية إدارةُ الخلاف بفعالية أمرٌ عسيرٌ.

والمشكلة هي أننا حين نواجِه اختلافات في الآراء — خاصةً تلك التي تقوم على القِيَم والمعتقدات التي نؤمن بها بشدة — فإن ذلك يمكن أن يثير انفعالاتٍ قويةً. ومن الممكن أن تتغلَّب الانفعالاتُ على المنطق — وذلك مؤقَّتًا بالطبع — مما يُصعِّب من التدقيق في الاختلافات، وإيجاد الأسئلة والأفكار المهمة والاحتمالات الجديدة التي ربما تقبع فيها. إن تهدئة انفعالات المرء وانفعالات الآخَرين حتى يُستغَلَّ الخلافُ استغلالًا جيدًا، يتطلَّب مهارةً.[9]

فما هي مجموعة المهارات اللازمة لتحويل التوترات الساخنة إلى إبداع وابتكار؟ إن الأمر يبدأ بفهم الفارق بين الإدراك الساخن والإدراك البارد.

(٤-١) الإدراك الساخن والإدراك البارد

أظهرَتِ الأبحاثُ التي أجراها كلٌّ من اختصاصيَّيْ علم النفس المعرفي جانيت ميتكاف وفالتر ميشيل، أنَّ لدى كلٍّ منَّا نظامَيْن إدراكيَّيْن مختلفين نعالج من خلالهما الأحداثَ؛ يُوصَف أحدهما بأنه ساخن، والآخَر بأنه بارد.[10] حين يتدخَّل النظامُ الساخن يحفِّز الأشخاصَ على الاستجابة على نحوٍ عاطفي وسريع، وفي هذه الحالة غالبًا ما يقال إن الأشخاص يتحدَّثون أو يتصرَّفون في غمار اللحظة. أما النظام البارد — على الجانب الآخر — فهو متأنٍّ وحريص، وحين نستخدم نظامَنا البارد، يمكننا أن نهدِّئ سرعتَنا ونجمع شتات أفكارنا؛ وهذا النظام هو أساس تنظيم الذات وضبط النفس، وهو ضروري للغاية من أجل العمل الجماعي الفعال في مواجهة الخلاف.

تأمَّلْ آخِرَ مرة وجدتَ فيها نفسَك تجادِلُ بشأن مسألة مهمة في العمل، بخاصة مسألة تهتمُّ بها بحقٍّ. يتأرجح كثيرٌ من مثل هذه الحوارات مع تكرار الأشخاص لنفس النقاط مرارًا وتكرارًا. تحتدم الخلافات حين يكون لدى الأفراد قِيَمٌ ومعتقداتٌ مختلفة، أو حين تكون لديهم اهتماماتٌ ودوافعُ مختلفة؛ وهذا قد يُصعِّب بشدة التعامُلَ مع الخلاف على نحوٍ مثمر، وإيجادَ بذورٍ لشيء جديد ومبتكر.

ثمَّة شركةٌ — سأشير لها هنا باسم إيليت مانيفاكتشورينج (للحفاظ على خصوصيتها) — درستُ ثمانيةً من مديريها التنفيذيين على مدار عدة أشهر، بينما كانوا يلتقون لتصميم استراتيجية جديدة للشركة، ولاحظتُ أن اثنين منهم دخلَا في خلافٍ

سرعان ما تحوَّلَ إلى خلافٍ شخصي؛ وذلك لمجرد أن كلًّا منهما سلَّمَ بصحة وجهة نظره الشخصية، وبالنسبة إلى كلٍّ منهما، بَدَا اعتراضُ الآخَرِ مُعوِّقًا مُتَعمَّدًا.

كان أحد المديرين التنفيذيين يؤمن بأن مستقبل المجال الذي تعمل فيه الشركة يكمن في المنتجات الأقل جودةً، الزهيدة السعر، وقد قال ذلك صراحةً، بينما جادَلَ الآخَرُ بأن السبيل إلى تحقيق تفوُّقٍ ملحوظ، هو تقديم منتجات مميزة ذات تصميم عالي المستوى تصمد أمام أمواج البدائل الزهيدة الثمن؛ وقد كان الخلافُ يزيد احتدامًا بالفعل.

مثلما يحدث غالبًا عند مواجهة عدم اليقين، استُخدِمَت التأويلات المتضاربة لنفس الحقائق لدعم الحقائق المتضاربة في نقاش الاستراتيجية. مثل هذه الخلافات سرعان ما تصل إلى طريق مسدود، ويصبح النقاشُ شخصيًّا. من الصعب على الأشخاص ألَّا يروا أن وجهات نظر الآخرين خاطئة على نحوٍ متعنِّتٍ، بل مقصودٍ أيضًا. كلٌّ منهم يرى الآخَر عنيدًا، أو مناوِرًا، وهو الأسوأ؛ إنهم يسقطون ضحايا لما يُطلَق عليه «خطأ العزو الأساسي». وسواء أكان إلقاءُ بعضِهم اللومَ على دوافع بعضٍ أو شخصياتهم أو قدراتهم، عادةً ما يلقي الأشخاصُ اللومَ في خضم أيِّ خلاف شديد على نحوٍ ضمني على شخص آخَر، في عدم إحراز تقدُّم في مسألة بعينها. وبالرغم من أن هذا التفكير التلقائي بشريٌّ للغاية، فإنه يعوِّق الابتكارَ بشدة.

(٤-٢) ثلاث ممارسات تهدِّئ الخلاف المحتدم

السؤال الرئيسي هو: كيف يستطيع الأفراد استغلال وجهات النظر المختلفة بفعالية لتحقيق الابتكار بدلًا من إثارة الخلاف غير المثمر؟ تكمن الإجابة في فهم كيفية تهدئة الموضوعات الساخنة في الحوارات السريعة الإيقاع في العمل.

لتهدئة الخلاف وإيجاد طرق فعَّالة للبناء على أفكار الآخرين ووجهات نظرهم، أنصح أنا وزميلتي ديانا سميث بثلاث ممارسات.[11] نشير إلى هذه الممارسات الثلاث بإدارة الذات، وإدارة الحوارات، وإدارة العلاقات؛ ومع أن هذه الممارسات ليست سهلة، فمن الممكن بالممارسة أن تصبح ماهرًا في استخدامها.

إدارة الذات: تتضمن هذه الممارسة إدراكَ المرء لحقيقة انفعالاته؛ إنها مجرد ردود أفعال شخصية تلقائية على موقف. إن الانفعالات تتيح لنا معرفة أننا نكترث بالمناقشة التي بين أيدينا، وأننا بحاجة إلى التمهل لكي نولي ما يجري بالغَ اهتمامنا. إن إدارة الذات تعني

تعلُّمَ كيفيةِ التأمُّل السريع؛ أي أنْ نحوِّل فضولنا إلى داخلنا لفترة وجيزة من الوقت، وأن نسأل أنفسنا عن سبب شعورنا بالقلق أو الإحباط أو الغضب. ومن الضروري أن نذكِّر أنفسنا في هذه المواقف بحقيقتَيْن أساسيتين: الحقيقة الأولى هي الاحتمالية الحقيقية للغاية؛ أنك لا ترى جزءًا من الصورة (ذلك الجزء الذي يراه الآخرون)، والحقيقة الثانية هي أنك أيضًا تساهم في المشكلة بنفس النحو الذي تعتقد أن الشخص الآخَر يساهِم به في المشكلة.

إدارة الحوارات: تبدأ هذه الممارسة بإدراك أن الحوارات لا تدير نفسَها؛ فالحوار الذي يتجاوز حدودَ المعرفة ويصطدم بوجهات نظر متضارِبة، يحتاج بعضَ التوجيه لكي يسيرَ على نحوٍ جيد، ويُثمِرَ نتائجَ جيدةً. ولتيسير التواصل الجيد في مواجهة خلافٍ محتدم، من الضروري إبطاء إيقاع الحوار حتى يمكن الدمج بين العبارات المتروية والأسئلة العميقة؛ وهذا يتيح للأفراد إدراكَ الأساس الحقيقي للخلاف، وتحديدَ السبب المنطقي وراء آرائهم المختلفة. والقيام بذلك على نحوٍ جيدٍ، من شأنه أن يعني أيضًا تحفيزَ الأصوات الهادئة على المشاركة في النقاش؛ من أجل استكشاف وجهات نظر وحقائق جديدة.

إدارة العلاقات: بالرغم من أن أول ممارستَيْن مهارتان ضروريتان في ظلِّ احتدامِ أيِّ خلاف، فإن الممارسة الثالثة هي تلك الممارسة المستمرة، المتمثِّلة في بناء علاقات قوية يمكن أن تتحمَّل الهجومَ المؤقَّت الذي يحمله الخلافُ في طيَّاته. لدى المديرين الذين يأخذون الوقتَ الكافي في تعرُّف كلٍّ منهم على الآخَر كأشخاص، وفهم أهداف الآخرين ومخاوفهم؛ تقلُّ احتمالاتُ عزو دوافع أنانية للآخرين، فيما تزداد احتمالاتُ اهتمامهم بمعرفة مخاوف الآخرين. وتتعلق إدارة العلاقات ببناء ثقة راسخة من خلال التجربة. واستثمارُ الوقت في التعرُّف على الزملاء — الجُدُد منهم والقدامى — يساعِد على وضع أسس الخلاف المثمر، بالرغم من الانفعالات التي ستطفو على السطح بالتأكيد خلال النقاش.

استُخدِمت هذه الممارسات الثلاث في شركة إيليت لنزع فتيل الخلاف، واكتشاف كيفية تجديد استراتيجية الشركة التي يبلغ عمرها ٥٠ عامًا. ومن خلال مشاركةِ أفرادِ فريقِ وضْعِ الاستراتيجيةِ تجاربَهم الشخصية والأسبابَ المنطقية الأعمق وراء مواقفهم، بدءوا في بناء الاحترام والثقة، وبدأ كلُّ مدير تنفيذي في الشعور بالرغبة في الاطِّلاع

على الدوافع التي تقف وراء آراء الآخرين. ومع حدوث ذلك، أشار أحد هؤلاء المديرين التنفيذيين — الذي لم يكن قد تحدَّث من قبلُ — إلى أن إيليت كانت تمرُّ بموقف عصيب يختلف من نواحٍ جوهرية عن التحديات التي كانت تُواجهها في الماضي، واقترح آخَر تحديد المسائل الضرورية: كيف سننافس؟ كيف سنقلِّل التكاليفَ؟ هل نحتاج إلى إعادة تعريف رسالة الشركة الأساسية؟

وبالتمهُّل لاكتشاف الأسباب الحقيقية وراء الآراء المختلفة، تعلَّمَ هؤلاء المديرون كيف يرون ردودَ أفعالهم الانفعالية التلقائية ويتحدَّوْنها، وقد باتوا مستعدين لإعادة صياغة المواقف، أو النظر إليها من وجهة نظر مختلفة. إن التأمل وإعادة الصياغة مهارتان أساسيتان لتهدئة أي خلاف محتدم؛ فبإمكانهما تعطيل الانفعالات الشخصية قبل أن تنفجر وتوقِف تقدُّمَ الفريق.

ليس من الممكن أن تدير الخلاف بمجرد تجنُّب الانفعالات؛ فالانفعالاتُ تلقائيةٌ وطبيعية، وليس من الحكمة أن نقترح تجنُّبها في المناقشات الصعبة. بدلًا من ذلك، علينا أن نتعلَّم كيف نكون متمعِّنين في النظر إليها، ومنفتحين في التعامل معها. يجب أن نكون مستعِدِّين للتعمق أكثر قليلًا فيما تدلنا عليه، وهذا أمر أساسي؛ لأن الابتكار دائمًا ما يتضمن الاستغلال الفعال للاختلافات. وتعلُّمُنا كيفيةَ التحدُّث عمَّا يحفِّزنا وما يكمن وراء آرائنا، يساعد على بناء علاقات أصيلة مَرِنة تُعَدُّ جوهريةً بالنسبة إلى العمل الجماعي الفعال. وما إن أدرك المديرون التنفيذيون بشركة إيليت أن ما من أحد منهم على حقٍّ تمامًا، حتى أصبحوا مستعِدِّين لتنحية الاختلافات الأيديولوجية والشخصية جانبًا مؤقتًا، للتفكير في مجموعة جديدة من القضايا مع زملائهم.

(٥) تقبُّل مخاطر العمل الجماعي

إن الابتكار يتضمن أفرادًا، والأفراد — مثلما نعرف جميعًا — كائنات معقدة.

ونظرًا لأن الابتكار يتطلب القدرةَ على حل المشكلات على مستويات عديدة، بدايةً من المهارات العملية إلى الخبرة والإبداع، فإن العمل الجماعي من أجل الابتكار غالبًا ما يتضمن قدرًا كبيرًا من التنوُّع. وفي الواقع، كلما زاد التنوع بين أفراد الفريق — في الخلفيات والمهارات والخبرة — زادت احتمالية النجاح، وزادت كذلك احتمالية حالات سوء الفهم والخلاف الإشكالي. ويمكن لممارسات العمل الجماعي الموصوفة أعلاه أن تساعد فِرَق الابتكار في التغلُّب على هذه التحديات الحقيقية التي تقف في سبيل النجاح.

لقد غطَّينا لتوِّنا بعضًا من التحديات المهمة التي تقف في سبيل العمل الجماعي من أجل الابتكار، لكن واحدًا من أكبر هذه التحديات (وهو أمر بالغ التعقيد) يلوح في الأفق؛ وهو «الإخفاق». إن الإخفاق كثيرًا وعلى نحوٍ ذكيٍّ جزءٌ أساسي من عملية الابتكار، ويتمثَّل الإخفاق على نحو ذكي — كما سنوضِّح في الفصل التالي — في إدراك ما نعرفه وما لا نعرفه، واكتشاف ما علينا القيام به بعد ذلك.

دعونا نُلْقِ نظرةً.




محمد خطاب

الفصل الثالث

الإخفاق بذكاء

يتعلَّم كلُّ طفل في مرحلةٍ ما أن الإخفاق أمر سيئ، وأن تجنُّب اللوم استراتيجية ناجحة؛ وما إن نصبح بالغين عاملين، يصبح تجنُّبُ الفشل والإخفاق عادةً شبهَ متأصِّلة فينا. ربما تحافظ هذه الاستجابة الذاتية الوقائية على سمعتنا (أو على الأقل هذا ما يظن معظم الأشخاص أنهم يفعلونه)، إلا أنها تضرُّ الشركات التي نعمل لديها؛ والسبب هو أنه من المستحيل تقريبًا أن يتعلم الأشخاص من الإخفاقات إنْ لم يعترفوا بها ويُحلِّلوها. في أي مجال يكون الابتكار ضروريًّا للبقاء، تكون القدرةُ على التعلم من الإخفاق مهارةً أساسية.

إذن فالتعلُّم من الفشل يبدأ بالتخلِّي عن فكرتنا السابقة عن الفشل. يرجع هذا إلى أن الأفكار الطفولية عن النجاح، ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتقدير الذات والمكانة والحاجة إلى الحصول على رضا الآخَرين عنا. وعندما نصبح بالغين، ندرك أن المعرفة في حالة تدفق مستمر، وأن التكنولوجيا تأبى إلا أن تتغير باستمرار، وأن مواجهة المواقف الجديدة وغير المألوفة هي ببساطة جزء من طبيعة العمل في القرن الحادي والعشرين، كما أن توقُّعَ أداءٍ مجردٍ من حالات الإخفاق أمرٌ غير منطقي في هذا السياق الديناميكي. علاوة على ذلك، إذا كنَّا نريد الابتكار، يتعيَّن علينا التخلِّي عن استجاباتنا التلقائية إزاء الفشل، وإعادة برمجة أنفسنا. إن تخلِّينا عن فكرة أن الإخفاق أمر سيئ، يبدأ بفهمٍ أعمق للإخفاق.

(١) تحليل الإخفاق

على مدار العشرين عامًا الأخيرة التي قمتُ فيها بعمل أبحاث عن مؤسسات من مجالات مختلفة، وتقديم خدمات استشارية لها، رأيت المديرين يكافحون بحقٍّ من أجل قبول حقيقة أن الإخفاق شرط أساسي للابتكار. في الواقع، تبدو لهم توصية «أَخفقْ بذكاء» كما لو أنها جمع لا معنى له بين لفظتين متضادتين؛ هذا لأنهم لم يدركوا تمام الإدراك أن الإخفاقات ذات أنواع عديدة ومختلفة، ليست جميعها تستحقُّ اللومَ (بل في الواقع قليل منها فقط).

سأعرض ثلاثة أنواع أساسية من الإخفاق؛ وهي: إخفاق يمكن تجنُّبه، وإخفاق مرتبط بالتعقيد، وإخفاق ذكي.[1] وسوف أتحدَّث كذلك عن كيفية تخطيط الإخفاقات الذكية وكيفية التحلِّي بالشجاعة. إن الحيلولة دون حدوث الإخفاقات التي يمكن تجنُّبها أمرٌ مهمٌّ وممكن؛ أما الإخفاقات المعقَّدة، فمن الممكن أن يكون توقُّعها صعبًا، لكن بالحذر يمكن تلافيها كذلك بدرجة كبيرة. على الجانب الآخر، الإخفاقات الذكية هي في واقع الأمر أحداث إيجابية؛ إنها جزء من استراتيجية أساسية لخلق معرفة جديدة، وتطوير الأفكار، وتوليد الابتكار. والإخفاق بذكاء يعني الوقوع في إخفاقات ذكية، كما يعني أيضًا التعلُّم بسرعةٍ حين تحدث الإخفاقات المعقَّدة — أو تكاد تحدث — ومن ثَمَّ تجنُّب أي تكرار لها في المستقبل. يمثِّل تجنُّب «لعبة إلقاء اللوم» أحدَ الجوانب الرئيسية للإخفاق بذكاء؛ بحيث يمكن استغلال الإخفاق في تعزيز الابتكار.

يقلق كثير من القادة من أنه في غياب اللوم، لا توجد مساءَلة، وأنه من دون المساءَلة لا يجتهد الموظفون في العمل؛ والحقيقة هي أن الثقافة التي تخلق مناخًا آمِنًا للحديث بصراحةٍ، والإبلاغ عن الفشل، والاعتراف بالأخطاء؛ هي ثقافة يستطيع الشخص البالغ المسئول في إطارها أن ينجح ويبذل قصارى جهده. لِمَ؟ لأن معظم الأشخاص يرغبون في الشعور بالفخر بالعمل الذي يؤدونه، وأن يكونوا جزءًا من شيء أكبر من أنفسهم، وأن يحدثوا فارقًا في حياة زملائهم وعملائهم. إذا توافرت لهم الظروف الملائِمة، فسيفعلون. لفهم هذا الأمر أكثر، تصوَّرْ أن أسباب الإخفاق — مثلما سنعرض لها بالتفصيل في القسم التالي، وحسبما يوضح الجدول رقم ٣-١ — تتدرج في نطاق يتراوح ما بين استحقاق اللوم واستحقاق الثناء. ربما تستغرب من عبارة «استحقاق الثناء»، ولكن سيتضح لك الأمر بعد قراءتك السطورَ التالية.

جدول ٣-١: نطاق الأسباب المحتملة للإخفاقات المؤسسية.*

السبب المحتمل وراء الإخفاق	الوصف	هل إلقاء اللوم مناسب؟
الإخلال العمدي	أن يتعمَّدَ شخصٌ الإخلالَ بعمليةٍ أو ممارسةٍ منصوصٍ عليها	نعم
الإغفال	أن يحيد الفرد دون قصدٍ عن عمليةٍ أو ممارسةٍ منصوصٍ عليها	ربما
انعدام الكفاءة	ألَّا تتوافر في الفرد المهارات أو الشروط، أو ألَّا يتلقَّى التدريبَ اللازم لتنفيذ مهمةٍ بعينها	مُستبعَد
قصور العملية	أن يلتزم الفرد بإجراءات عملية منصوص عليها، لكن العملية خاطئة أو ناقصة	مُستبعَد
صعوبة المهمة	أن يواجِه الفردُ مهمةً أصعب من أن تُنَفَّذ على نحوٍ موثوقٍ به كلَّ مرة	غير أكيد
التعقيد	أن تتوقَّف عمليةٌ مكوَّنة من عناصر كثيرة حين تحدث تفاعلات جديدة	نادرًا
عدم اليقين	مع قلة المعرفة الكافية للأحداث المستقبلية، يتَّخِذ الأفرادُ إجراءاتٍ معقولةً تُسفِر مع ذلك عن نتائج غير مرغوب فيها	لا
تجارب اختبار الفرضيات	أن تفشل تجربةٌ تُجرَى لاختبار توقُّعٍ بأن تصميمًا أو إجراءً بعينه سوف يُثمِر عن نتيجة معينة في تأكيد الفرضية	لا
التجارب الاستكشافية	أن تؤدِّي تجربةٌ، تُجرَى لتوسيع نطاق المعرفة والتحقُّق من احتمال بعينه، إلى نتيجة غير مرغوب فيها	لا

* This table is adapted from a table that appears in A. C. Edmondson. “Strategies for Learning from Failure.” *Harvard Business Review* 89, no. 4, 2011.

(١-١) أسباب الإخفاق

دعونا نبدأ بالسبب الواضح. «الإخلال العمدي» — الذي يختار الشخص خلاله أن يُخِلَّ بإجراءٍ أو قاعدة محددة — يمثِّل بوضوح الطرفَ القصي على نطاق استحقاق اللوم؛ أما «الإغفال» — الذي يحيد فيه الشخص عن المطلوب منه بغير قصدٍ بسبب فقْدِ تركيزه أو تشتُّت ذهنه — فهو سبب أقل وضوحًا بدرجة ضئيلة؛ فمن الممكن أن تنتج الغفلة عن الانشغال بإرسال رسائل نصية عبر الهاتف أو ما شابه، حين ينبغي عليك أن تكون منتبهًا إلى الطريق، وهذا أمر يستحق اللوم؛ أو من الممكن أن يحدث حين يُوضَع العاملُ في موقف عصيب يكون عليه فيه العمل دوامَين متصلين، فيصبح الانتباه الكامل مستحيلًا بفعل الإرهاق. إن إلقاء اللوم مطلوب هنا، لكن الذي يجب أن يُلام هنا هو المدير الذي وضع العامل في هذا الموقف، وليس العامل نفسه. أما السبب التالي على النطاق، فهو «انعدام الكفاءة»؛ يعبِّر هذا السبب عن موقف لا يملك فيه الفرد أو لم يتعلَّم المهارات الضرورية لأداء المهمة. (خطأ مَن هذا برأيك؟)

أما الإخفاق بسبب «قصور العملية»، فيُعبِّر عن موقفٍ يعمل فيه الفرد أو الفريق وفقًا لمجموعة من الإرشادات الخاطئة أو الناقصة، وغالبًا ما يحدث ذلك حين تكون العملية جديدةً ولم تُكتَشَف مواطنُ الخلل فيها بعدُ. والسبب التالي «صعوبة المهمة»، ويصف تلك المواقف حيث تكون المهمة المطروحة ببساطة أكثرَ صعوبةً من أن تُنَفَّذ بنجاح في كل مرة؛ وكمثال بسيط على ذلك، تصوَّرْ لاعبَ التزلُّج الفني الشهير على الجليد، وهو يؤدي قفزة لوتس الرباعية المذهلة، ليُتوَّج أداؤه الناجح في دورة الألعاب الأوليمبية. بالأخذ في الاعتبار أنه ما من لاعب نجح في أداء قفزة لوتس الرباعية هذه البالغة الصعوبة في أي منافسة حتى عام ٢٠١١، يتضح أن أداء هذه الحركة أمر أصعب من أن يكون هناك أمل واقعي في إمكانية نجاح أي لاعب في أدائها كل مرة. حين يحدث الإخفاق في تنفيذ مهمة عسيرة إلى حدٍّ مفرط، فمن الخطأ أن يقال إن هذا إخفاق يستحقُّ اللوم.

بعد ذلك، بعض المواقف تكون مفرطة التعقيد؛ فحين ضرب الإعصار ساندي مدينة نيويورك في خريف عام ٢٠١٢، كانت الاستجابة الناجحة تعني الاستعانة بعدد ضخم من الأفراد من تخصُّصات مختلفة، وتطبيق عدد كبير من الإجراءات للتعامل مع مشكلة سريعة التطور تأثَّرَ بها كثيرٌ من الأشخاص والمباني والمؤسسات. وبالرغم من تفعيل بروتوكولات جيدة للتعامل مع الإعصار، يتمثَّل «التعقيد» في أنه لم يكن من الوارد أن يسير كل شيءٍ على ما يرام تمامًا؛ أي إنه ليس من الوارد ألَّا تقع إخفاقات (بسيطة

كانت أم كبيرة) أثناء العملية. وقد كان أداء نظام الاستجابة للطوارئ في نيويورك جديرًا بالإعجاب، لكن هذا لم يكن يعني أن كل شيء سار على ما يرام، وأن أحدًا لم يتضرَّر.

وعلى نحوٍ مرتبط، يعني «عدم اليقين» أننا لا نملك معرفة كاملة عن الأحداث المستقبلية. بأخذ الأشخاص ما يعرفونه في الوقت الجاري في الاعتبار، فإنهم سيتخذون إجراءات معقولة قد تنتج عنها على الرغم من ذلك نتائجُ غير مرغوب فيها (إخفاقات). لاحِظْ أنه من غير المعقول أن نُلقِي باللوم على أي فرد لمثل هذه الإخفاقات؛ ومن ثَمَّ يكون ردُّ الفعل المناسب شيئًا من قبيل: «لقد بذلنا أقصى ما بوسعنا في ظل ما نملكه من معرفة.»

وأخيرًا، تقع بعض الإخفاقات نتيجةً للتجريب. هناك نوعان من التجارب؛ أولًا: تختبر «تجارب اختبار الفرضيات» توقُّعًا بعينه. ثانيًا: ربما تكون التجارب مركزة — على سبيل المثال — على ما إذا كان تصميم جديد لعبوةٍ سيروق للعملاء أم لا. أحيانًا تكون فرضياتنا صحيحة، وأحيانًا تكون خاطئة (إخفاق آخر!) وفي كلتا الحالتين، نتعلَّم شيئًا جديدًا. من الأفضل أن نكتشف أن العبوة لا تروق للعملاء قبل أن نطرحها على نطاق واسع. تُجرَى «التجارب الاستكشافية» — على النقيض من التجارب القائمة — على فرضية محددة، لتُقصِي احتماليةً ما دون أن يكون لدينا إدراكٌ قوي لما نتوقَّع حدوثه. مثل هذه التجارب توسِّع نطاقَ معرفتنا في مجالٍ بعينه عبر الإجراء الاستكشافي.

بالأخذ في الاعتبار هذه المجموعة من الأسباب المتدرجة على طول النطاق، ينبغي أن يكون من الواضح أن الإخلال العمدي هو الفعل الوحيد الذي يستحق الشخص أن يُلام عليه بلا شك؛ فعلى الرغم من كل شيء — بدءًا من الإغفال، وعلى طول النطاق، ووصولًا إلى التجارب الاستكشافية — فإن الوصول إلى هذه النتيجة سيكون أصعب؛ فهذا سيتطلب منَّا تجاهُلَ آثار الإرهاق، أو سوء التدريب، أو سوء الإدارة، أو حداثة النظام (انظر الجدول رقم ٣-١). في الواقع، أي فشل ناتج عن جهود صادقة أو تجريب متأنٍّ هو وقودٌ لآلة الابتكار؛ ومن ثَمَّ ينبغي أن يُعتبَر مستحقًّا للثناء.

لقد عرضت نطاق الأسباب هذا على مسئولين تنفيذيين من مجموعة مختلفة من المجالات، وطلبت منهم تقدير نسبة الإخفاقات في مؤسساتهم التي قد تنجم عن أفعال تستحق اللوم؛ عادةً ما كانوا يحدِّدون رقمًا أقل من ٥ بالمائة. وسألتهم بعد ذلك عن عدد المرات التي تُعامَل فيها الإخفاقات بالفعل على أنها تقتضي إلقاء اللوم، وبعد صمت لبُرْهة (أو إصدار ضحكة متوترة)، ذكروا رقمًا أعلى كثيرًا؛ لنقل إنه يتراوح ما بين

٧٠ إلى ٩٠ بالمائة؛ ويمثل ذلك الفارق (بين أقل من ٥ إلى ٩٠ بالمائة) مشكلة أكبر كثيرًا مما يدرك معظم المديرين. فإذا كان المديرون ذوو الرؤية والبصيرة يتفهَّمون أن الإخفاقات تحدث، وأنه من النادر أن يستحق الموظف اللوم، فإنهم مَن سيرون كذلك أن الانخراط في توجيه اللوم أمرٌ يتجاوز كونه غيرَ منطقي؛ بل يأتي بنتائج عكسية.

ما السبب في ذلك؟ السببُ هو أن الإخفاقات النافعة تمرُّ دون الإبلاغ عنها. وكذا تضيع الدروس المستفادة من الإخفاقات، وتكون التكلفة الحقيقية لتوجيه اللوم للأفراد على النتائج السيئة — حين تكون الأسباب الحقيقية هي عدم اليقين أو التعقيد، على سبيل المثال — هي عرقلة الابتكار. ولفهم هذا الأمر على نحو أفضل، دعونا نُلْقِ نظرةً على ثلاثة أنواع من الإخفاق.

(١-٢) أنواع الإخفاق

على الرغم من أن عددًا لا نهائيًّا من الأمور يمكن ألَّا يسير على ما يرام في المؤسسات، فإنها تندرج تحت ثلاث فئات عامة للفشل: فشل يمكن تجنُّبه، وفشل مرتبط بالتعقيد، وفشل ذكي. تتوافق أسباب الإخفاق المذكورة أعلاه بوجه عام — وفي مجموعات ثلاثية — مع هذه الأنواع الثلاثة من الإخفاق. في هذا الكتاب، نهتم اهتمامًا خاصًّا بالإخفاقات الذكية التي تقع في المجالات التي لم يطرقها أحدٌ من قبلُ (حيث يحدُث الابتكار)، لكن أفضل طريقة لفهم الإخفاقات الذكية هي مقارنتها بالنوعين الآخرين.

الإخفاقات التي يمكن تجنُّبها: يمكن اعتبار معظم الإخفاقات في هذه الفئة «سيئة» من ناحية أن تجنُّبها سهل إلى حد كبير؛ وقد تتضمن هذه الإخفاقات الحيادَ غير المبرر عن إجراءٍ محدد وواضحِ المعالم في عملية روتينية. في واقع الأمر، تكون هذه النوعية من الإخفاقات ذات صلة بوضوح في سياق العمليات الروتينية؛ أي حين تكون معرفةُ كيفية القيام بالأمور على نحوٍ «صحيح» متاحةً. بالرغم من أن هذه الانحرافات نادرًا ما تكون متعمَّدةً، فإنه يمكن تجنُّبها دائمًا تقريبًا؛ ومع التدريب والدعم المناسبين، يمكن — بل ينبغي — اتباع خطوات العملية الروتينية باستمرار. والإخفاق في القيام بذلك عادةً ما يكون ناتجًا عن أحد الأسباب الثلاثة الأولى من أسباب الإخفاق التسعة على النطاق (وهي: الإخلال، أو الإغفال، أو انعدام الكفاءة). حين يحدث ذلك، يمكن بسهولة تحديد الأسباب وابتكار حلول لها.

تتجلَّى إحدى طرق تلافي الإخفاقات التي يمكن تجنُّبها، في نظام إنتاج شركة تويوتا الذي بلغت شهرتُه الآفاقَ، والذي يرسِّخ التعلُّمَ المستمر من الإخفاقات البسيطة (الانحرافات البسيطة عن الإجراءات) في طريقة الشركة المنهجية للتطوير. وكما يعلم معظم طلاب العمليات جيدًا، يشجع أفراد فريق خطِّ تجميعِ تويوتا — الذين يرصدون مشكلة، ولو حتى مشكلة محتملة — على شد حبل يُطلَق عليه «حبل أندون» الذي يعمل على البدء في عملية حل المشكلة على الفور. («أندون» هي كلمة يابانية تشير إلى نوع من الفوانيس، وتشير في مجال التصنيع إلى إشارة مرئية.) ويستمر الإنتاج بلا عراقيل إذا عُولجت المشكلة بنجاح في أقل من دقيقة، وإلَّا يُوقَف الإنتاج — بالرغم من الخسائر الضخمة في الإيرادات التي تنجم عن إيقاف الخط — إلى أن يُدرَك الخطأ ويُعالَج. وبهذه الطريقة، تكون هناك أرباح على المدى الأطول، وذلك من خلال إنتاج منتجات عالية الجودة تزيد من ولاء العميل للعلامة التجارية.

في المشروعات الابتكارية، تُعتبَر التجارب التي أُجريَتْ من قبلُ وفشلت، لكنها أُجرِيت مرةً أخرى دون قصدٍ؛ إخفاقاتٍ يمكن تجنُّبها. إن الممارسة المُثلَى من أجل الابتكار لا تتمثَّل في تجنُّب الإخفاق، وإنما تتمثَّل في تجنُّب تكرار نفس الإخفاق مرةً أخرى.

الإخفاقات المرتبطة بالتعقيد: تنتج معظم الإخفاقات المؤسسية عن تعقُّد المنظومة، وهي لا يمكن تجنُّبها تمامًا؛ فحين يكون هناك مزيجٌ معين من الاحتياجات والأشخاص والمشكلات، لم يسبق له مثيل — مثل: تصنيف مرضى في غرفة طوارئ مستشفى من أجل تحديد الأولى بالعلاج منهم، أو اكتشاف الأخطاء وإصلاحها في عملية تركيب كبيرة خاصة بتكنولوجيا المعلومات، أو إدارة شركة جديدة سريعة النمو — على الأقل يجب توقُّع حدوث بعض الإخفاقات الصغيرة؛ وافتراضُ شيءٍ سوى ذلك سيكون غير منطقي. إن فشل النظام يمثِّل كذلك خطرًا دائمًا في المؤسسات المعقدة؛ مثل: حاملات الطائرات، ومحطات الطاقة النووية ومراقبة حركة الملاحة الجوية.

بينما يمكن تجنُّب الإخفاقات الخطيرة من خلال اتباع الممارسات المثلى لإدارة المخاطر، بما في ذلك تحليل دقيق لكل الحوادث التي كادت تحدث (كما أوضحنا في الفصل الأول)، ستحدث حتمًا إخفاقات الإجراءات البسيطة؛ واعتبارُ هذه الإخفاقات «سيئةً» سوءُ فهمٍ للكيفية التي تعمل بها الأنظمةُ المعقدة، علاوة على أنه يأتي بنتائج عكسية؛ إذ إنه يعرقل عملية التحديد والتصحيح السريع للإخفاقات البسيطة، التي تُعَدُّ

ضروريةً لتجنُّب الإخفاقات التالية. تحدث غالبية الأخطاء التي يتعرَّض لها المرضى الذين يتلقون العلاج داخل المستشفيات — مثل الجرعات الزائدة الضخمة من الهيبارين التي أضرت بأطفال رُضَّع في مستشفيَيْن مختلفين منذ سنوات قليلة — نتيجةَ سلسلةٍ من إخفاقات الإجراءات البسيطة، التي تتجمع معًا — للأسف — بالطريقة الخاطئة لتتسبَّب في إيذاء المرضى؛ والممارسة المثلى تعني رصْدَ هذه الإخفاقات البسيطة وتصحيحها قبل أن يحدث ذلك؛ لأن هذه الإخفاقات البسيطة — مجددًا — ستحدث في أي عمل معقد مخصص. ومع ذلك، فإن الإخفاقات الكبرى يمكن تجنُّبها من خلال الحذر والتواصل الجيد والتعلُّم النشط. (بالتأكيد، يمثِّل الأمان النفسي ضرورةً حتميةً لكل هذه السلوكيات.)

الإخفاقات الذكية: إن أهم رؤية يجب أن تكون لدى المديرين الذين يسعون إلى دعم الابتكار، هي أن الإخفاقات التي تندرج تحت هذه الفئة ليست في الواقع «سيئةً» على الإطلاق. في الواقع، يمكن أن يصحَّ اعتبارها «جيدةً»؛ إنها توفِّر معرفةً جديدة وقيمةً يمكن أن تساعد أيَّ فريق على أن يأتي بمنتجات مبتكرة، وتساعد أي شركة على النمو. تقع الإخفاقات الذكية حين يكون التجريب ضروريًّا؛ حين لا تكون معرفةُ الإجابات ممكنةً سابقًا (لأننا لم نمر بهذا الموقف من قبلُ قطُّ، وغالبًا لن نفعل مجددًا). إن اكتشافَ واختبارَ العقاقير الجديدة، وإنشاءَ شركة جديدة تمامًا، وابتكارَ وقود حيوي جديد، ووضْعَ نموذج لمركبة توفِّر الطاقة، واختبارَ ردود أفعال المستهلكين في سوق جديدة؛ أمثلةٌ على المهام التي تكون فيها الحال كذلك. وهذه مهام تتطلب الإخفاقَ الذكي، وكلما كان وقوعُ الإخفاقات أسرع، كان ذلك أفضل.

غالبًا ما يشار إلى هذا النوع من التجريب ب «التجربة والخطأ»، لكن هذه تسمية خاطئة؛ فكلمة «خطأ» تعني ضمنًا أنه كان بإمكانك أن تُنجِزَ المهمةَ على نحوٍ صحيح من البداية، وأن عدم القيام بذلك يُعَدُّ خطأً، لكن التجربة تكون ضروريةً بالتحديد حين لا يمكن معرفة النتائج سابقًا؛ ولهذا السبب، أُطلِق على عملية التجريب «التجربة والإخفاق». (إننا نفتقر إلى كلمة تعني «الإخفاقات الجديدة التي لا يمكن تجنُّبها»، لتكون معبِّرةً في حد ذاتها.)

(٢) الإخفاق على نطاق مناسب

بينما تستكشف مجالًا غير مطروق، يكون النوع الصحيح من التجريب هو ذلك الذي تنتج عنه إخفاقات جيدة بسرعة وبذكاء؛ ولهذا السبب يُطلِق عليها سيم ستكين — الأستاذ بجامعة ديوك — «إخفاقات ذكية»، بالرغم من الجمع الظاهري بين لفظتين متضادتين.[2] إن المديرين الذين يتعاملون مع الإخفاقات بهذا الأسلوب تزداد احتمالاتُ تحقيقِهم أعلى استفادة منها، وكذلك تلافيهم الإخفاق «غير الذكي» الناجم عن إجراء التجارب على نطاق أوسع من اللازم.

كمثال على ذلك، في أواخر تسعينيات القرن العشرين، عزمت شركة اتصالات كبرى، سأشير إليها باسم تليكو، على الابتكار.[3] لكي تتصدَّر تليكو ما كان آنذاك مجالًا تكنولوجيًّا جديدًا وغير مؤكَّد بعض الشيء، قرَّرَتْ أن تُطلِق تكنولوجيا خط المشترك الرقمي — دي إس إل — لإمداد عملائها بخدمة إنترنت عالية السرعة؛ ومع ذلك، في إطار رغبة الشركة الحسنة النية في الابتكار، ارتكبت خطأ التجريب على نطاقٍ أوسع من اللازم.

بالرغم من المخاطر التنفيذية الحقيقية للغاية التي تحيق بالتكنولوجيا الجديدة غير المختبرة، أطلقت تليكو هذه التكنولوجيا على مستوى سوقها بالكامل، في وقت واحد، وقبل أن تكون قادرةً بحقٍّ على توصيلها بنحوٍ موثوق به. وللأسف، كانت النتيجة فشلًا ذريعًا، وهبط مستوى رضا العملاء — الذي عادةً ما يكون أعلى من الثمانين بالمائة — إلى ما بين العشرة والعشرين بالمائة، وكان حوالي خمسمائة عميل يوميًّا ينتظرون تلقي ردٍّ بشأن جانبٍ من الخدمة، وكانت نسبة عشرين بالمائة من الشكاوى تستغرق ٣٠ يومًا أو أكثر قبل أن تُحَلَّ، وأصيب العملاء بالإحباط والغضب، وانخفضت معنوياتُ الموظفين كذلك.

بالطبع، لم يكن خطأ تليكو كامنًا في محاولة الابتكار، أو حتى التعرُّض للفشل كجزءٍ من عملية الابتكار؛ لقد تمثَّل خطؤها في أنها بدأت تجربةَ عمليةٍ خدميةٍ جديدة غير مضمونة على مثل هذا النطاق الواسع الشاق. من خلال طرح الخدمة الجديدة في السوق بأكمله، بدلًا من إطلاق خدمة تجريبية محدودة يمكن أن تساعدها على رؤية الجوانب الناجحة (والجوانب غير الناجحة)؛ فقدَتْ تليكو فرصةَ إجراءِ تغييراتٍ سريعةٍ نتيجةً للتجريب المدروس، وهكذا حوَّلَتِ الشركة ما كان من الممكن أن يكون فشلًا ذكيًّا، إلى فشل (محدود الذكاء) يمكن تجنُّبه. في هذه المرحلة، لم تكن المعرفةُ الإجرائية المتعلِّقة

بكيفية تقديم الخدمة الجديدة بنحوٍ موثوق به لعملاء في مواقف مختلفة؛ مكتملةً. ومع عدم أخذ الشركة لهذا الأمر في الاعتبار، فإنها كانت في موقف إدارة مبادرة كان ينبغي التعامُل معها على أنها عملية جديدة معقَّدة، وليست عملية روتينية.

على النقيض من ذلك، بدأت آيديو — وهي شركة عالمية تقدِّم خدماتٍ استشاريةً في مجال تصميم المنتجات — إطلاقَ نوعٍ جديد من الخدمات الخاصة باستراتيجيات الابتكار.[4] في المعتاد، كانت آيديو تساعد العملاء على تصميم منتجات جديدة في خطوط إنتاجهم القائمة؛ أما هذه الخدمة الجديدة، فكان من شأنها مساعدةُ العملاء في اكتشاف فرصٍ استراتيجية جديدة تقدِّمها لهم خطوطُ إنتاجهم. ومع معرفة آيديو أنها لم تتعرَّف بعدُ على كل التفاصيل اللازمة لتقديم الخدمات الجديدة بفاعلية، بدأت بمشروع صغير مع عميلٍ في مجال التصنيع يستخدم تكنولوجيا غير عالية المستوى؛ لكي تتعلم أولًا من تجربة صغيرة مبكرة. وبالرغم من فشل المشروع — حيث لم يُغيِّر العميل من استراتيجية منتجه — تعلَّمت آيديو من التجربة؛ فقد اكتشفت ما كان عليها القيام به على نحوٍ مختلف، بما في ذلك تطوير عمليات جديدة من أجل فهم شركات العملاء، وتعيين طواقم عمل من حاملي ماجستير إدارة الأعمال من ذوي الخبرة في تحليل استراتيجيات العمل وتطويرها. واليومَ، تُعَدُّ الخدماتُ الاستراتيجية مصدرًا لأكثر من ثُلث دخل الشركة.

بمقدورنا أن نتغنَّى بمزايا الإخفاق الذكي مثلما نريد، لكن الطفل الكائن بداخلنا، الذي يريد أن ينجح دائمًا ويرتعد خوفًا من الفشل، لا يتقبَّل ذلك بسهولةٍ؛ هنا يأتي دور القيادة.

(٣) قيادة الإخفاق

كما سبق ورأينا، الإخفاقُ بذكاء يعني تقبُّلَ الإخفاقات الإجرائية التي لا يمكن تجنُّبها في الأنظمة المعقدة، والاحتفاءَ بالإخفاقات الذكية في أحدث مجالات المعرفة. وبدلًا من تعزيز التقليدية، يكون هذا التقبُّل ضروريًّا لأي فريق أو مؤسسة تبحث عن المعرفة الجديدة التي يقدِّمها الإخفاقُ في الأنظمة المعقدة والجديدة.

إن إنتاج الإخفاقات على نحوٍ استراتيجيٍّ يتقدَّم بنا خطوةً للأمام في هذا الشأن. يعرف الباحثون في العلوم الأساسية أنه نادرًا ما تحقِّق أيُّ تجربة نجاحًا مذهلًا، لكن فشل التجارب أمرٌ يحدث أكثر (بل أكثر كثيرًا). لن يستطيع العلماء النجاحَ إذا لم يتعلَّموا تقديرَ الفشل بصفته خطوةً في سبيل النجاح. مُدرِكًا تلك الحقيقةَ، يُقِيم مديرُ

قطاع الأبحاث بشركة إيلي ليلي — عملاقة صناعة الأدوية — حفلاتٍ للفشل؛ للاحتفال بالتجارب الإكلينيكية أو البرامج العلمية التي فشلت على الرغم من أنها كانت ذكيةً. وهذا الطقس الغريب يجعل العلماءَ أكثر استعدادًا لتحمُّل المخاطرات الذكية، لكنه كذلك يشجِّعهم على المصارَحة عاجلًا وليس آجلًا بمسارات العمل الفاشلة. ليس الفشل بالأمر المشين ولا الذي يستحق اللوم، بل هو جزء من محاولةٍ جريئةٍ لتوليد معرفةٍ جديدةٍ.

ومع ذلك، يشعر معظمُ مديري الشركات بقدر هائل من الضغط للتأكُّد من كوْنِ منتجهم — أو خدمتهم — كاملًا حين يُطرَح في الأسواق؛ هذا الضغط يؤثر على المشروعات التجريبية التي صُمِّمت لاختبار الفكرة الجديدة. إن المديرين توَّاقون جدًّا للنجاح (يمكننا تفهُّم ذلك!) لدرجة أنهم كثيرًا ما يُصمِّمون تجاربَ تضمُّ ظروفًا مُثْلَى وليست ظروفًا تمثيلية. ماذا تكون النتيجة؟ نجاحات هشَّة! إن الهدف من الإطلاق التجريبي للمنتجات والخدمات هو معرفة الجوانب غير المثمِرة، وليس مجرد إثبات العبقرية من وراء الابتكار. يجب أن تُصمَّم التجاربُ لكي تفشل.

لفهم السبب، تأمَّلْ مجددًا قصةَ إخفاق شركة تليكو؛ فقبل إطلاق الخدمة على نطاق واسع في المناطق الحضرية، أجرى المديرون تجربةً بسيطة في إحدى الضواحي التي يقطنها مستهلكون على مستوًى جيد من التعليم، ولديهم معرفة جيدة بالتكنولوجيا، واعتبرَتْ أن التجربة قد حقَّقت نجاحًا بالغًا. لكن للأسف، لم تكن ظروفُ التجربة ممثِّلةً على الإطلاق للسوق الحضري الضخم والمتنوِّع الذي أُطلِقت فيه الخدمةُ على نطاق واسع، ومما زاد الأمورَ سوءًا أنه عُيِّن لهذا الإطلاق التجريبي ممثِّلو خدمةٍ خبراء وودودون — إلى حدٍّ كبير — كانوا ضليعين في التكنولوجيا الجديدة، وكانوا يستطيعون جعْلَها تعمل على أجهزة الكمبيوتر المنزلية الخاصة بالعملاء مهما كانت إعداداتها. لم يكن ذلك الإطلاق التجريبي تجربةَ اختبارِ فرضيةٍ، بقدر ما كان مشروعًا لتوضيح قيمة الخدمة الجديدة لكبار المديرين بالشركة؛ لقد صُمِّم لينجح، لا ليفشل بذكاءٍ لكي يتمكَّن الإطلاقُ التالي للخدمة على نطاقٍ واسعٍ من النجاح.

ما الذي كان ينبغي على تليكو فعله؟ بدايةً، كان يتعيَّن اختبار التكنولوجيا في سوق صغيرة غير معقدة (على أجهزة كمبيوتر أقدم، وعددٍ أقل من العملاء البارعين في التكنولوجيا)، مع عددٍ من الموظفين العاديين لدعمها. لقد كان ينبغي أن تُصمَّم التجربةُ بهدف الكشف عن أي تفصيلة صغيرة يحتمل أن تخفق، وذلك قبل الإعلان عن تقديم

الخدمة الجديدة لكل العملاء؛ كان يجب على المديرين أن يكونوا على استعدادٍ لمكافأة الإخفاقات الذكية، ومساعدةِ الفِرَق على التعلُّم منها بسرعةٍ لتحسين المنتَج والخدمة التي تُصاحِبه. ولتعميم هذا الدرس المستفاد، يسرد النموذج رقم ١ بضعةَ أسئلة ينبغي الإجابة عنها بالإيجاب عند تصميم النوع الصحيح من المشروعات التجريبية؛ ذلك النوع الذي يفشل بذكاء.

مثلما توضِّح الأسئلة المعروضة في النموذج رقم ١، ينبغي على المديرين، الذين يأملون في إطلاق مُنتَج مبتكر أو جديد بنجاح، ألَّا يحاولوا تحقيقَ النجاح من أول مرة؛ بل ينبغي أن يحاولوا تصميمَ وتنفيذَ أكثر عملية «تجربة وفشل» إمدادًا بالمعلومات يمكن تصميمها. إن هذه الاستراتيجية الخاصة بالتعلُّم من الإخفاقات على المستوى التجريبي، وسيلةٌ لضمان نجاح الخدمات الإلكترونية التي تُطلَق على نطاقٍ واسع.

النموذج رقم ١: الإخفاق الذكي في المشروعات التجريبية الفعَّالة[5]

يجب على مديري المشروعات التجريبية أن يكونوا قادرين على الإجابة بـ «نعم» على الأسئلة التالية:

- هل يُختَبَر البرنامجُ التجريبي تحت ظروفٍ عاديةٍ لا ظروفٍ مُثْلى؟
- هل الموظفون والعملاء والموارد يمثِّلون بيئةَ التشغيل الحقيقية للشركة؟
- هل الهدف من التجربةِ التعلُّمُ بأكبر قدرٍ ممكن، بدلًا من توضيح قيمة النظام الجديد لكبار المديرين؟
- هل يدرك جميعُ المشاركين بالتجربة، بمَن فيهم من موظفين ومديرين، هدفَ التعلُّم بأكبر قدرٍ ممكن؟
- هل من الواضح أن المكافأة وتقييمات الأداء لا تعتمدان على نجاح التجربة؟
- هل أُجرِيت تغييراتٌ واضحة نتيجةً للبرنامج التجريبي؟

(٤) الشجاعة والخوف

كما هو الحال بالنسبة إلى الأسد الجبان في فيلم «ساحر أوز»، علينا أن نتعلَّم أن الخوف والشجاعة يُوجَدان جنبًا إلى جنب. لم يكن الأسد يدرك في البداية أن الشجاعة لا تعني انعدام الخوف، وإنما الاستعداد للتصرُّف على الرغم من الخوف.

إن مواجهة الإخفاق والفشل تعني مواجهة نقصنا؛ يحتاج ذلك إلى شجاعةٍ؛ لأنه بالطبع أمر بغيض، لكن الإقرار بقصور قدراتنا بطِيب نفسٍ وحسٍّ فكاهي، يتيح لنا أن نتقبَّلَ الأمورَ وأن نكون مبدعين ومبتكرين. والبيئات التي تثبِّط الإبلاغَ عن المشكلات والأخطاء والإخفاقات تعرقل هذه الحركة التقدُّمية؛ هذا النوع من التعلُّم. أما المديرون الذين يطلبون من الموظفين أن يتحلَّوْا بالشجاعة، وأن يتحدَّثوا بصراحة، فيجب ألَّا يُعبِّروا لاحقًا عن استنكارهم أو حتى غضبهم، بل إن التعبير عن الامتنان مطلوبٌ حين يكشف الموظفُ عن الأنظمة المعقدة القائمة التي تقف وراء الإخفاقات المؤسسية؛ حينئذٍ يمكن أن يبدأ الابتكارُ الحقيقي.

كما ذكرت، يتخوَّف المديرون غالبًا من أن يخلق الفشل بيئةَ عملٍ عبثيَّةً وفوضوية، يباح فيها أيُّ شيء ولا يُنجَز فيها أيُّ شيء. لكن الأمر ليس كذلك على الإطلاق؛ فأحدهما لا يترتب على الآخر؛ فالحقيقة هي أن الفشل والإخفاق أمران حتميان، وخاصةً في ظل اقتصاد المعرفة المعقَّد في وقتنا هذا. والتعلُّم من الفشل — بل حتى مجرد التحرُّك في هذا الاتجاه — سيمنح أيَّ مؤسسة ميزةً تنافُسيةً.

كتب كلٌّ من توم كيلي (المدير العام لشركة آيديو) وديفيد كيلي (مؤسس الشركة ورئيس مجلس إدارتها) عن أهمية ما يسمِّيَانه «الثقة الإبداعية»؛ وهي: «القدرةُ الطبيعية على التوصُّل إلى أفكارٍ جديدةٍ، والشجاعةُ لتجربتها.»[6] وهما ينفِّذان ذلك في شركتهما من خلال إعطاء الموظفين «أربع استراتيجيات للتغلُّب على أربعة أشكال من الخوف تعيق مسيرةَ معظمنا؛ الخوف من المجهول الغامض، والخوف من حكم الآخرين علينا، والخوف من الإقدام على الخطوة الأولى، والخوف من فقدان السيطرة.»

وبغضِّ النظر عن نوع الفشل الذي يقع، تجنَّبْ لُعْبَةَ إلقاء اللوم — ذلك الإغراء بإلقاء اللوم على أحدٍ بدلًا من تحديد الأسباب الحقيقية — فهذه اللعبة تأتي بنتائج عكسية تمامًا. تصالَحْ مع الرؤية التي ترى أن الفشل جزء حتمي وقيِّم من رحلة الابتكار.

بالطبع، إن الفشل لا قيمةَ له إذا لم نتعلَّم منه (وبسرعة!) دعونا نُلْقِ نظرةً على ما يتطلَّبه القيامُ بذلك على نحوٍ جيد.


محمد خطاب

الفصل الرابع

التعلُّم بسرعة

في الشركات، التعلُّم بسرعة رياضة جماعية، وبالرغم من أن الموظفين الفرادَى يتعلمون بطريقة عرضية طوال الوقت (باكتساب رؤًى جديدة وتحسين مهاراتهم)، فإن هذا النوع من التعلُّم لا يساعد الشركةَ تلقائيًّا على تحسين أدائها؛ وهكذا الحال بالنسبة إلى اشتراكهم في البرامج التدريبية الرسمية. في هذ الفصل، ننظر فيما يتطلَّبه تعلُّمُ المؤسسات على نحوٍ ممنهج من المجموعة الكبيرة من الخبرات التي تمرُّ بها، وخاصةً من الفشل والإخفاق.

نتفق جميعًا على أنه ينبغي للأفراد والمؤسسات التعلُّم من الفشل والإخفاق؛ ومع ذلك، فإن المؤسساتِ التي تتعلَّم من الفشل على نحوٍ منتظم وفعَّال، نادرةٌ للغاية؛ ويرجع ذلك إلى أن التعلُّم بسرعة يتطلَّب النظامَ؛ فهو أمر منهجي يتطلَّب جهدًا. سأوضح هنا الخطوات الأربع لعملية التعلم التي يقوم عليها الابتكار.[1] بالطبع، ثمة عوائق في سبيل التعلم كامنة في كل خطوة من هذه الخطوات، وسألقي نظرةً على الكيفية التي تتغلب بها بعضُ الشركات عليها. وأخيرًا، سأقدِّم بعضَ النصائح لقيادة عملية التعلُّم في سياق الابتكار.

إن التعلم المقصود من التجربة يبدأ بالعقلية الإدارية الصحيحة، وأُطلِق على ذلك «الترتيب من أجل التعلُّم»،[2] وهي طريقةُ تفكيرٍ وتصرُّفٍ مدفوعةٌ بإدراك أن العالَم دائم التغيُّر، وأن حلول اليوم ليست بالتأكيد هي حلول الغد؛ إنها تعني ألَّا نتحلَّى بهذه الثقة الزائدة عن اللازم (غير المبررة) في أول فكرة تراودنا؛ على سبيل المثال: تذكَّرْ عمليةَ إطلاق شركة تليكو لخدمة دي إس إل التي تحدَّثنا عنها سابقًا؛ فلقد أدَّت ثقة الإدارة العليا

(التي لا أساسَ لها) في قدرة الشركة على تقديم الخدمة، إلى طرحٍ على نطاقٍ واسع، وسابقٍ لأوانه، لخدمةٍ في سوقٍ حضرية متنوِّعة وضخمة.

(١) التعلم على طول الطريق

لقد فشلت تليكو لأن الشركة وضعت كاملَ قُوَاها في ابتكارٍ دون أن تقيِّم بدقةٍ قدراتِها التشغيليةَ القائمة. تخيَّلْ لو أن الشركة بدلًا من طرحها الخدمة على نطاقٍ واسع مصحوبٍ بحملة إعلانية كبيرة، استعانَتْ بعدد من العملاء الذين كانوا من بين أول مَن جرَّبوا الخدمةَ الجديدة، وتسامحوا مع وجود بعض العيوب فيها، وأعطوا بدورهم الشركةَ تقييمًا لمساعدتها في تحسين الخدمة بسرعة؛ وبصفتهم مشاركين في عملية التقصِّي، لَربما استمتع هؤلاء بمساعدة الشركة في اكتشاف نقاط الضعف في الخدمة، ولَتعلَّمَا معًا — الشركة والعملاء — خلال هذه العملية؛ وقبل مرور وقت طويل، كانت المشكلات ستُحَلَّ، وكانت مَواطِن الخلل ستُكتَشَف في مسيرة حتمية نحو ابتكارٍ موثوقٍ به وسهلِ الاستخدام، كان العملاء المستقبليون سيتعاملون معه باعتباره شيئًا مسلَّمًا به. إن طرْحَ المنتج على نطاق واسع في السوق أشبهُ ببَسْط سجادة؛ حيث يعني ضمنًا أن الشيء جاهزٌ للانطلاق لا ينقصه سوى بعض القوة اللازمة لدفعه إلى الأمام. أما طَرْحه تدريجيًّا على نطاق محدود — في المقابل — فهو رحلة يتخلَّلها التكرارُ والتعلُّم بقصدٍ وتروٍّ.

يجب على أي شركة تحاوِل الابتكارَ أن تكتشف طريقًا للتعلُّم بأسرع ما يمكن من التجارب المبكرة (التي يُفضَّل أن تكون على نطاق محدود) من عمر المشروع. لا توجد طرقٌ مختصرة في هذا الشأن؛ فلكي تقدِّم منتجًا أو خدمة جذَّابة يحقِّق كلٌّ منهما نجاحًا ويروق لمجموعة كبيرة مختلفة من العملاء، عليك أن تكون على استعدادٍ للبدء بمنتج أو خدمة لا يعمل كلٌّ منهما جيدًا من البداية؛ وهذا يعني أن تأخذ بجديةٍ شعارَ الفيلسوف البريطاني جي كيه تشسترتون، الذي عاش في القرن التاسع عشر: «إذا كان شيءٌ ما يستحقُّ أن تقوم به، فإنه يستحقُّ أن تقوم به «على نحوٍ سيئ».»[3] بالطبع، مجرد فعل شيءٍ ما على نحوٍ سيئ (قبل أن تعرف كيف تقوم به على نحوٍ جيد) ليس كافيًا؛ فحتى يتعلَّم المديرون من تجاربهم بسرعة، عليهم أن يصيغوا عمدًا تجاربَهم المبكرة في شكل «اختبارات»؛ فالاختبارات تنتج بيانات، والبيانات لا بد أن يُستفاد منها.

خلال رحلة الابتكار، كل خطوة تكون اختبارًا، وكل اختبار يجب أن يكون مختلفًا عن الذي يسبقه؛ فتصميمُه يجب أن يدمج المعرفةَ المكتسبة في الدورة السابقة. وبهذا النحو، يُطرَح الابتكار تدريجيًّا؛ يتخبَّط ويتحسَّن بينما يتَّسِع نطاقُ طرحه؛ على سبيل المثال: قدَّمت شركة نتفليكس عروضَها الخاصة بالمشاهدة الفورية للأعمال الفنية على مراحل متتابعة، اقتصرت كلٌّ منها على ٢٥٠ ألف عميل، مستغرقةً ستة أشهر لتطرح تكنولوجيا التنزيل الفوري تدريجيًّا؛ وخلال هذا الوقت، كانت الشركة تتواصل باستمرار مع العملاء عبر رسائل متابعة إلكترونية تتقصَّى فيها عن جودة أفلام محددة تم تقديمها،[4] علاوةً على أنها أنشأت مدوَّنة نتفليكس وراقبَتْها بفعالية؛ لشرح العمليات خطوةً بخطوة، وللاستجابة لتدوينات العملاء المتكررة الخاصة بالمشكلات والطلبات والاقتراحات. وقد كانت الخدمة مجانيةً في الأساس لسنوات عديدة، إلى أن حُلَّتِ المشكلات، وما إن عملت الخدمة بسلاسةٍ، حتى طالبَتْ نتفليكس العملاءَ بالدفع مقابل الحصول على الخدمة؛ هذا هو نوع الممارسة الذي تطبِّقه الشركاتُ للتعلُّم بسرعة. وقبل كل شيء، يتطلَّب الابتكارُ من الشركات «الاستفادةَ الكاملة من تجارب الموظفين والعملاء من أجل التعلُّم».

(٢) كيفية التعلُّم بسرعة

يتضمَّن التعلُّم بصفة عامة، والتعلُّم من أجل الابتكار بصفةٍ خاصة، أربعَ خطوات أساسية هي: «تشخيص» الموقف أو التحدي أو المشكلة (بما في ذلك تقييم المعلومات المعروفة عن كلٍّ منها في الوقت الحالي)، و«تصميم» إجراءات مبدئية، و«تنفيذ» تلك الإجراءات (مع اعتبار هذا تجربةً)، ثم «تأمُّل» التجربة لاستلهام دروس مستفادة منها.

(٢-١) التشخيص

يتضمن التشخيص تقييمَ الوضع والتحديات التي قد تنتظرنا، وهو معنيٌّ بتحديد فرص الابتكار؛ رغبات العميل أو مشكلاته التي لم تُعالَج بعدُ عن طريق منتجات أو خدمات عملية. وقد تمتد هذه العملية من الدراسة الموسعة لسلوكيات العميل، إلى تحليل مجموعات البيانات الضخمة فيما وراء الكواليس، وحتى التبادل السريع للأفكار بين الزملاء حول الفرص المتاحة.

في شركة إنتويت — شركة البرمجيات المالية — يراقب المهندسون على نحو مباشر العملاءَ بينما يتفاعلون مع البرامج الإلكترونية التي ينتجونها؛ وذلك لتقييم مدى سهولة أو صعوبة استخدام العملاء للسمات المضمنة في تلك البرامج؛[5] هذا يتيح للمهندسين رصْدَ احتياجات العميل التي لم تتم تلبيتها على نحوٍ مباشِر؛ تلك التي يفتقر العملاءُ أنفسهم إلى الخبرة أو المرادفات اللازمة للتعبير عنها. يتمثَّل جزء آخَر من عملية التشخيص من أجل الابتكار في تقييم الأمور العملية، بالأخذ في الاعتبار الحالة الراهنة للتكنولوجيا وتكاليف مستلزمات الإنتاج. ربما تكون الفرص كثيرة، لكنها ليست لامتناهية.

(٢-٢) التصميم

الخطوة الثانية هي تحديد احتمالات الفعل. يتم التصميمُ بوجود التزامٍ أوليٍّ لدى الفريق نحو الفعل، سواء أكان من خلال قرار أو خطة رسميَّيْن، أم بالتحول التدريجي إلى اتفاق على تجربةِ شيءٍ ما. إن الهدف من التصميم في الابتكار هو توجيه الفعل؛ قد يبدو هذا أمرًا بسيطًا بدرجة مفرطة، لكن التصميم يعزِّز التعلُّم؛ حيث إنه يدفع إلى القيام بفعلٍ على نحوٍ أكثر رَوِيَّةً ووعيًا.

في شركة موتورولا، كان الهاتف رازر — الذي أطلقته عام ٢٠٠٤ — واحدًا من أكثر الابتكارات نجاحًا في تاريخ الشركة،[6] وقد كان ذلك الابتكار نتاجَ جهودِ فريقِ عملٍ لديه دافعية كبيرة لطرْحِ أفكارٍ لأشكال وسمات للهاتف، ثم صنْعِ نماذج منه بالحجم الطبيعي مصنوعة من الصلصال، وتجربتها بسرعة قبل الوصول إلى مرحلة التصنيع بمواد حقيقية. وكما هو الحال في هذا المثال، غالبًا ما تكون خطوةُ التصميم في أي رحلة ابتكار مجرد نقطة انطلاق، قد تؤدِّي إلى خطوة واحدة فقط إلى الأمام؛ تلك الخطوة التي نتوقَّع أن نُراجعها بمجرد أن نعرف أكثر؛ ومن ثَمَّ في أيِّ مشروع ابتكاري، قد تُستخدَم مجموعاتُ التركيز للتفاعل مع خدمة جديدة تجريبية أو فكرة منتج قبل أن نعرف كل تفاصيل التنفيذ.

(٢-٣) التنفيذ أو التجريب

إن الانتقال من الحديث إلى التنفيذ، ومن التأمُّل إلى التجريب، يحدث في فِرَق عملٍ أيضًا. إن مفتاح الفعل الناجح خلال التنفيذ، باعتباره وسيلةً للتعلم، هو الحرص على تتبُّع

ما يحدث فعليًّا، علاوةً على تتبُّع نتائج الفعل. تؤكِّد أدواتُ مراقبةِ الإدارة التقليدية على البيانات النهائية التي تلخِّص النتائج. يولي التنفيذ، باعتباره وسيلةً للتعلم، نفسَ القدر من الاهتمام لبيانات العملية التي توضِّح كيفية سير العمل.

يكمن الفعل السريع الحر في جوهر الابتكار، ويُسمَّى كذلك بالتجريب. إن العلماء يُجرون بانتظام تجاربَ آمِلين في أن يكونوا أول مَن يتوصَّل إلى اكتشاف مهم في العملية، وتتراوح التجارب ما بين تلك التي تكون نتائجُها المحتملة مجهولةً تمامًا، وتلك التي تُختبَر فيها فرضياتٌ قوية. في الأبحاث الأساسية، ربما يكون العالِم الذي يسجِّل نسبةَ فشل تبلغ ٧٠ بالمائة في تجاربه، في طريقه للحصول على جائزة نوبل. لقد جرَّبَ فريقُ تصنيع الهاتف رازر عدةَ توصيفات قبل التوصل إلى تصميمه الرفيع الرائد؛ وذلك من خلال وضع بطارية الهاتف إلى جوار لوحة الدوائر الإلكترونية (وكانتَا متراكبتين في الهواتف السابقة) لتقليل السُّمك. تُنشِئ فِرَقُ العمل في آيديو بانتظام نماذجَ سريعةً لرؤية ما قد تبدو عليه المنتجاتُ الجديدة في شكل ثلاثي الأبعاد؛[7] والفكرة هي تجريب أشياء مختلفة ورؤية ما يحدث. من السهل ألَّا نتجاوز المرحلةَ المفاهيمية؛ أن نظل نتحدَّث عن الأفكار والاحتمالات إلى الأبد. يتمثَّل أحد السُّبل إلى الابتكار الناجح في الاندفاع المتكرر المحدود إلى التجربة.

(٢-٤) التأمُّل

بعد تنفيذ التجربة، من المهم أن نستغرق بعض الوقت في فهم ما حدث؛ ما نجح وما لم ينجح. يتمحور التأمُّلُ حول تدبُّر الإخفاقات، سواءً أكانت ذكية أم غير ذلك؛ إنها مهمة تحليلية.

يتعيَّن على فِرَق الابتكار التعلُّم بسرعةٍ من حالات المحاولة والإخفاق التي قاموا بها حتى يمكنهم إجراء تجارب جديدة بأسرع وقت ممكن. إن التأمُّلَ في الفشل نادرًا ما يكون أمرًا مبهجًا، لكنه ضروري لاكتشاف الأسباب الحقيقية وراء الفشل لتحديد ما ستتم تجربتُه في المرة التالية. لا تُبخِس التأمُّلَ حقَّه رغبةً منك في الانتقال بسرعة إلى التجربة التالية؛ ذلك لأن التأمُّل الجيد يمكن أن يساعد في تجنُّب الإخفاقات التي يمكن توقُّعها في الأفعال اللاحقة. يتحسَّر إد كاتمول — مؤسس شركة بيكسار ورئيسها — على أن موظفي الشركة يميلون إلى تجنُّب تأمُّل المشروع بعد انتهائه، مفضِّلين الاستمتاعَ

بنجاحه على التمهُّل وتحديد ما كان من الممكن أن يتمَّ على نحوٍ أفضل. وللاستفادة أكثر من هذه الخطوة الحاسمة، أدْخَلَ كاتمول الإجراءَ التالي: يُطلَب من المشاركين ذِكْرَ خمسة أمور كانوا سيكرِّرونها ثانيةً، ثم مناقشة خمسة أمور لم يكونوا سيفعلونها؛ ووفقًا لرأي كاتمول، خلَقَ هذا التوازنُ بين الإيجابيات والسلبيات بيئةً آمِنة تساعد على مناقشة كل جوانب المشروعات بعناية.[8]

ليس بالأمر السهل على أي شركة تواجِه قيودًا في التكاليف (وعلى تلك التي لا تواجه قيودًا في التكاليف!) أن تتوقَّف وتتأمَّل؛ إن التقييمَ المنتظم يعطِّل الموارِدَ الإنتاجية، والإدارةُ التقليدية تعتبر هذا إنتاجيةً ضائعةً. ومع ذلك، الطريقةُ الوحيدة لتحقيق التميُّز واستدامته هي إصرار القادة على أن تستثمِرَ مؤسساتُهم في التأمُّل الذي يجعل الابتكارَ ممكنًا.

(٣) التغلُّب على العوائق أمام التعلُّم

إن التعلُّمَ من الإخفاق سمةٌ مميزة للشركات المبتكرة، لكنه يتطلَّب عقليةً غير تقليدية وجهدًا منظمًا، وعددُ الشركات التي تفعل ذلك جيدًا قليلٌ جدًّا. ما السبب في ذلك؟ السبب هو وجود عقبات في سبيل الابتكار في كل خطوة من خطوات عملية التعلم.

(٣-١) عوائق التشخيص

يمهِّد التشخيصُ الطريقَ للتعلُّم من الإخفاقات الحتمية في أي عملية ابتكارية؛ هنا تُقَيَّم الفرص ويعاد النظر في الأهداف الطموحة (تذكَّرْ توصيةَ «تطلَّعْ إلى هدف طموح»). ونظرًا لأن معظم الأشخاص تراودهم مشاعرُ سلبيةٌ قوية إزاء الفشل والإخفاق، يجب أن تدار مثل هذه النقاشات على نحوٍ مدروس.

تأمَّلْ نموذجَ قيادةِ آلان مولالي في شركة فورد؛[9] فبعد فترة قصيرة من تولِّي مولالي منصبَ الرئيس التنفيذي الجديد لشركة فورد في سبتمبر من عام ٢٠٠٦، بعد ترْكِه شركةَ بوينج، دشَّنَ نظامًا لرصد الفشل؛ إذ طلب من المديرين ترميزَ تقاريرهم الخاصة بالعمليات بالألوان؛ بحيث يرمز اللونُ الأخضر إلى درجة جيد، والأصفرُ إلى التحذير، والأحمرُ إلى وجود مشكلة؛ وهذا أسلوب شائع في الإدارة. بحسب خبرٍ نُشِر عام ٢٠٠٩ في مجلة «فورتشن»، في عدد من اجتماعاته الأولى، كانت كلُّ تقارير المديرين باللون

الأخضر؛ مما سبَّبَ لمولالي إحباطًا شديدًا. ذكَّرَهم أن الشركة قد خسرت عدة مليارات من الدولارات في العام السابق، سائلًا إياهم: «أَلَا يوجد أي شيء على غير ما يُرام؟»[10] وبعد تقديم تقريرٍ لونه أصفر على نحوٍ متردِّد، حول عيب خطير في أحد المنتجات من شأنه أن يعطِّل إطلاقَه في السوق، ردَّ مولالي على الصمت المُميت الذي أعقبه بالتصفيق. بعد ذلك — خاصةً بعد أن اكتشف المديرون الآخرون أن أول مَن قدَّمَ الأخبار السيئة لم يُطرَد أو تُخفَض درجتُه الوظيفية — كانت اجتماعاتُ طاقم العمل الأسبوعية حافلةً بالتقارير ذات الألوان المختلفة.

توضِّح هذه القصة مشكلةً شائعة وجوهرية؛ فبالرغم من وجود كثير من طرق إبراز الإخفاقات الحالية والمنتظرة، فإنها غير مستغَلَّة على نحوٍ كبير في مؤسسات اليوم؛ على سبيل المثال: تُعَدُّ إدارةُ الجودة الشاملة وطلبُ التقييم من العملاء طريقتين معروفتين ترميان إلى إبراز الإخفاقات، إلا أن كثيرًا جدًّا من الموظفين — حتى أكبر المسئولين — يعزفون عن إبلاغ رؤسائهم وزملائهم بالأخبار السيئة. على سبيل المثال: أعرف مسئولًا تنفيذيًّا كبيرًا في إحدى أكبر شركات إنتاج المنتجات الاستهلاكية، كانت لديه تحفُّظات شديدة على عمليةِ استحواذٍ كان يُخطَّط لها بالفعل عندما التحق بفريق الإدارة؛ ونظرًا لوعيه بأنه فرد جديد على الفريق، فقد التزَمَ الصمتَ خلال مناقشات الخطة؛ لأن كل المسئولين التنفيذيين الآخرين كانوا متحمِّسين للأمر، وبعد شهورٍ طويلة، حين فشلت عملية الاستحواذ فشلًا واضحًا، اجتمع الفريق لمراجعة ما حدث؛ وبمساعدة أحد المختصين في المجال الاستشاري، تأمَّلَ كلٌّ من المسئولين التنفيذيين الدورَ الذي لعبه كلٌّ منهم في الفشل، وأوضح المسئول التنفيذي المُستجَد، الذي أبدى أسفه إزاء صمته السابق، أنه لم يُرِدْ أن يكون الصوتَ الوحيد المعارِض.[11]

من المستحيل تشخيص الفشل أو توقُّعه حين لا يشعر الأشخاصُ بالأمان تجاه التعبير عن كامل أفكارهم ومشاعرهم إزاء الموضوعات المختلفة المطروحة. يتعيَّن على القادة أن يبذلوا قصارى جهدهم لتجنُّب إلقاء اللوم على الموظفين الذين يبلِّغون عن الجوانب السلبية في العمل، وأن يشجِّعوهم بدلًا من ذلك على التحدُّث بصراحة؛ ويضرب تصفيقُ مولالي مثالًا رائعًا على كيفية القيام بذلك. يجب أن يشعر الموظفون بأنهم قادرون على الحديث بصراحة عن الإشارات الواضحة والمشوشة، التي تدلُّ على وجود شيءٍ ربما يكون خاطئًا. إن هذا ضروري للابتكار! ودون أدلةٍ على أن الحاضر به خللٌ ما، يكون الحافز للابتكار منعدمًا.

(٣-٢) عوائق التصميم

فيما يتعلق بالتعلم المؤسسي، تُعَدُّ خطوةُ التصميم وقفةً متمعنة توجِّه الفعل اللاحق. وأهمُّ عقبة في سبيل التصميم هي انعدام الأمان النفسي؛ فحين يكون الأشخاصُ مفرطي القلق بشأن رأي الآخرين فيهم، يصبحون عازفين عن إثارة أية أفكار ربما تكون مجنونة بعض الشيء. لكن الابتكار يستفيد من الأفكار المجنونة؛ فأحيانًا الفكرة المجنونة — بالرغم من كونها غيرَ عملية أو عديمةَ الفائدة في حد ذاتها — هي التي تحفِّز شخصًا آخَر على التوصُّل إلى فكرة مبتكرة ومفيدة بحق. من المهم للابتكار أن تتأكَّد من أن الأفراد يشعرون بأن لهم مطلقَ الحرية في الحلم وتخيُّل كافة أنواع الاحتمالات.

يقودنا هذا إلى عقبة أخرى؛ فوراء الشعور بالأمان للحديث بصراحة، يتعين على الأفراد كذلك أن يعيدوا إعمال خيالهم، وهو ما يمكن أحيانًا أن تعرقله الهياكلُ الهرمية للمؤسسات. يمثِّل الافتقارُ إلى الخيال عقبةً مهمة أخرى في التوصُّل إلى تصميماتٍ للفعل جديدةٍ بدرجة كافية — كافية للتخلُّص من الوضع الراهن — لتوليد تجارب تستحقُّ الجهدَ؛ ولذلك تتمثَّل إحدى المهام المهمة للقيادة في إثارة الخيال وتغذيته، لمساعدة الأفراد في توسيع نطاق تفكيرهم بشأن الخيارات إلى أقصى مدًى ممكن. إن التفكير مجانيٌّ، في حين أن الفعل يمكن أن يكون باهظَ الثمن؛ ولذلك ينبغي أن تُستخدَم خطوةُ التصميم في إجراء تجارب فكرية، يمكن من خلالها تجنُّبُ الاستمرار في تنفيذ طرقٍ من الواضح أنها خاطئة.

(٣-٣) عوائق التنفيذ والتجريب

يمثِّل انعدامُ الأمان النفسي أيضًا عقبةً في سبيل تحقيق الخطوة الثالثة من عملية التعلم، وهي التجريب المقصود؛ إذا لم يشعر الأفراد بالأمان، فإنهم لن يُجروا سوى تجارب تقلُّ نسبةُ المخاطر فيها إلى الحد الأدنى؛ حيث يسهُل توقُّع النتائج الناجحة نسبيًّا. (لهذا السبب يُجرِي المديرون أحيانًا تجاربَ لا تأتي بكثير من المعلومات، كما سبق أن أوضحنا في تقصِّي ما يتطلَّبه الإخفاقُ بذكاء.) لكن المؤسسات المُبتكِرة ترحِّب بإجراء التجارب التي تبوء بالفشل (والتعلُّم السريع منها).

تأمَّلْ مثالَ شركةِ آيديو؛ شركةِ التصميم التي تدعم التجريبَ الداخلي عبر شعارات من قبيل: «أَخفِقْ كثيرًا كي تنجح أسرع»، و«تطبيق أسلوب التجربة والفشل على نحوٍ

واعٍ يحقِّق نجاحًا أكبر من تخطيط الشخص العبقري بمفرده». تصاحب هذه العباراتُ تجاربَ بسيطة ومتكررة، وكثيرًا من الدعابات حول الإخفاقات التي تنتج عنها. تذكَّرْ أن شركة ثري إم (التي أتينا على ذكرها في المقدمة) كذلك تشجِّع التجاربَ المقصودة، وتحتفي بالإخفاق الذكي؛ مما ينتج عنه عقود من الابتكار الناجح للمنتجات.

في شركات كثيرة، لا تتوافق الحوافزُ (الرسمية وغير الرسمية) مع القِيَم الخاصة بالتعلم من الفشل، وهذا يجعل عملية التجريب الصحيحة صعبةً ونادرةً. وهذه العقبة الواضحة في سبيل التجريب يجب أن يتم التغلب عليها؛ وذلك من خلال مواءَمة الحوافز لِمَا يتطلَّبه الابتكارُ. فينبغي الاحتفاء بالأشخاص الذين يقومون بالتجريب، ويجب على الشركات الإعلانُ عن الإخفاقات والنجاحات داخليًّا، حتى يسَعَ جميعَ الموظفين رؤيةُ أن فكرةَ التعلم من الفشل أكثرُ من مجرد «كلام أجوف».

تتمثَّل العقبة الأخيرة في سبيل التجريب الفعَّال في رفض الأفراد وصْفَ تجربة معيَّنة بأنها فاشلة، حتى إن كانت البيانات تشير إلى هذا الاتجاه بوضوح. من المهم أن يتعلم الأفراد متى يعلنون عن فشلهم في أي إجراء تجريبي. إن الميل الإنساني إلى تمنِّي الأفضل وتجنُّب الفشل بأي ثمنٍ يعرقل ذلك، والهياكلُ الهرمية المؤسسية تزيد المشكلةَ سوءًا؛ ونتيجةً لذلك، كثيرًا ما تبقى مشروعاتُ البحث والتطوير الفاشلة مستمرةً لوقت أطول ممَّا هو معقول على المستوى التحليلي، أو مقبول من الناحية الاقتصادية. إننا نُلقِي أموالًا طائلةً وراء أشياء لا تستحِقُّ، آمِلين في أن نحقِّق معجزةً. إن الحدس والخبرة قد يدلَّان المهندسين أو العلماء على أن مشروعًا بعينه ينطوي على عيوب خطيرة، لكن القرار النهائي لوصفه بالفشل قد يُؤَجَّل لشهور.[12]

(٣-٤) عوائق التأمُّل

لا تستطيع المؤسسات التعلم من الفشل والتجارب الأخرى من دون التحليل والمناقشة المتأنِّيَيْن. ومرةً أخرى، يمكن أن يكون انعدامُ الأمان النفسي عقبةً كبرى في سبيل القيام بذلك بشكل جيد. تتضمَّن العمليات أو المنتديات الرسمية، المعنِيَّة بمناقشة وتحليل وتطبيق الدروس المستفادة من الفشل، لغةً صريحة ومواجهةً مباشرة بحقائق أحيانًا تكون غير مرحَّب بها. نادرًا ما يفعل الأشخاصُ هذا الأمرَ بصورة جيدة، ولا يحدث ذلك إلا إذا شعروا بالأمان النفسي الكافي للتخلِّي عن نرجسيتهم عند باب الشركة، والانخراطِ بالكامل في جوهر المناقشة.

أما العقبة الكبرى الثانية (كما رأينا من قبلُ) فهي إلقاء اللوم؛ فبعد المرور بالفشل، عادةً ما يلقي الأشخاصُ باللوم على أشخاصٍ آخرين، أو أمورٍ أخرى تتعدَّى حدودَ سيطرتهم (مثل المرور والطقس). إننا نقلِّل من مسئوليتنا ونُلقِي اللومَ على عوامل خارجية أو سياقية حين نفشل، إلا أننا نفعل العكسَ حين نقيِّم إخفاقاتِ الآخرين، وهو فخٌّ نفسي يُعرَف بخطأ العَزْو الأساسي. يتعيَّن على القادة أن يساعدوا المجموعات في تجنُّب لعبة إلقاء اللوم، وإبقاء انتباههم مركَّزًا على ما يمكن تعلُّمه من الإجراء أو التجربة السابقة، وما يعنيه ذلك للإجراء أو التجربة التالية. يستطيع المنسِّقون الخبراء من خارج المؤسسة (أو من داخلها) الإبقاءَ على عملية التأمُّل مُثمِرةً، وتقديمَ وجهات نظر ورؤًى جديدةٍ تعمِّق التحليلَ.

يحتاج التحليل الفعَّال للفشل إلى وقتٍ ومساحةٍ، بالإضافة إلى المهارة في إدارة وجهات النظر المتضاربة التي قد تنبثق عن ذلك. تخصِّص بعضُ المؤسسات — مثل المؤسسات العسكرية — وقتًا لـ «مراجعات ما بعد العمل»، وتستخدم المستشفياتُ مؤتمرات «الأمراض والوفيات» المخصَّصة لمناقشة الأخطاءِ الخطيرة، أو حالاتِ وفاة المرضى غير المتوقَّعة، باعتبارها منتدياتٍ لتحديد الإخفاقات ومناقشتها والتعلُّم منها.[13]

العقبة الثالثة هي الافتقار إلى المهارة الفنية أو التحليلية.[14] للتعلُّم من التجارب الفاشلة أو الناجحة، يحتاج الأفراد إلى معرفة كيفية استخدام الأدوات العلمية الأساسية، بما في ذلك الاستخدام المناسب للتحليلات الإحصائية أو تحليل البيانات الكيفي. يمكن أن يؤدِّي الاعتمادُ الحصري على الفطنة أو الإحساس الفطري أو الحدس إلى استنتاجات خاطئة. إننا جميعًا نفضِّل الأدلةَ التي تدعم معتقداتنا القائمة على التفسيرات البديلة، وإن لم نكن نقصد ذلك؛ ويُعرَف هذا بالانحياز التأكيدي.[15]

أما العقبة الأخيرة، فهي عاطفية، فكما أشرنا سابقًا، تفحُّصُ أي فشل في الغالب أمرٌ بغيض من الناحية الشعورية، وإذا تُرِكَت لنا حريةُ الاختيار، فسنتعجَّل إنهاءَ تحليل الفشل أو سنتجنَّبه تمامًا. يحتاج التأمُّل إلى مهارةٍ وصبر، ومع ذلك، كثيرٌ من المديرين يعجبون بالحزم والكفاءة والعمل ويُكافِئون عليها، لكن الأمر لا ينطبق على التأمُّل العميق. يجب على القيادة أن تسعى لصد هذا المد الثقافي؛ مما يضمن التعلم من الدروس المستفادة من الفشل، وهذا الأمر يوفِّر — على المدى الطويل — الوقتَ، ويعزِّز الابتكارَ اللازم للنجاح في المستقبل.

إن الهدف من التأمُّل هو تجاوز الأسباب المباشِرة للفشل (مثل عدم الاتِّبَاع الدقيق للإجراءات) لاكتشاف الأسباب الحقيقية غير الظاهرة؛ وتتمثَّل إحدى طرق القيام بذلك في الاستعانة بفِرَق عملٍ متعدِّدةِ التخصصات، ومتنوعةِ المهارات ووجهات النظر. تنتج الإخفاقاتُ المعقدة بوجهٍ خاص عن الأحداث المتعددة التي وقعَتْ في أقسام أو تخصصات مختلفة، أو على مستويات مختلفة في المؤسسة؛ وفهْمُ ما حدث وكيفيةُ الحيلولة دون حدوثه مرةً أخرى يتطلَّبان مناقشةً وتحليلًا مُفصَّلين من جانب أفراد الفريق. وبالرغم من أن ذلك الأمر يحتاج إلى صبرٍ ومهارة، فإن الفوائد التي يعود بها على الابتكار تستحِقُّ تمامًا استثمارَ الجهد الإداري فيه.

(٤) قيادة التعلم من أجل الابتكار

يتطلَّب التغلبُ على عوائق التعلم في رحلة السعي وراء الابتكار، الانفتاحَ والشفافيةَ والأمانَ النفسي؛ ويجب على القادة، الذين يسعون لدعم الابتكارِ، العملُ على خلق وتعزيز ثقافةٍ تواجِه لعبةَ إلقاء اللوم، وتجعل الأفرادَ يشعرون بالارتياح إزاء إبراز الإخفاقات والتعلُّم منها، ويكونون مسئولين عن ذلك. ويتمحور دورُ القادة حول الإصرار على الوصول إلى فهم واضح لما حدث، وليس طَرْح السؤالِ: «مَن فعَل ذلك؟» حين تحدث مشكلةٌ.

(٤-١) اعتبار العمل عمليةَ تعلُّمٍ

ينبغي على القادة توصيل الرسالة الصحيحة حول طبيعة العمل، مثل تنبيه الأفراد في مجال البحث والتطوير بقول شيءٍ من قبيل: «إن عملنا يقوم على الاكتشاف، وكلما أسرعنا في الفشل أسرعنا في النجاح.» لا يفهم مديرون كثيرون أو يقدِّرون هذه النقطةَ الخفية على أهميتها. لبناء ثقافة تفضي إلى الابتكار، يجب على المديرين خلق بيئة يستطيع جميعُ الأفراد فيها تنحيةَ دفاعاتهم الوقائية عن أنفسهم جانبًا، والعملَ بفضولٍ ورغبةٍ في التعلُّم من الإخفاق والفشل. إننا لا نستطيع التقليلَ من شأن العقبات النفسية والمتعلقة بالعلاقات بين الأفراد التي تقف في سبيل عملية التعلم المؤسسية هذه. إن إعادةَ صياغة الفشل من شيء مرتبط بالخزي والضعف، إلى شيءٍ يتعلَّق بالمخاطرة وعدم اليقين والتحسين؛ خطوةٌ بالغةُ الأهمية في رحلة التعلم.[16]

(٤-٢) كرِّرِ العملية: عملية التعلُّم لا تتوقَّف

إن السر وراء التعلم المؤسسي والابتكار، كما أشرنا في المقدمة، هو أن دورة التعلم لا تتوقف أبدًا؛ فما إن يتحدَّد الهدف (أي الوجهة التي يقصدها فريق العمل)، يمكن بشكل دائم تقريبًا تحسينُ العملية (أي الكيفية التي نصل بها إلى الوجهة).

إن للرياضات الجماعية إرشاداتٍ عامةً تدفع ممارستها إلى الأمام. بالمثل، التأمُّلُ ومشاركةُ الرؤى على نطاق واسع في بيئة مفعمة بالأمان النفسي، وإعدادُ التجربة التالية وتنفيذُها، والتعلُّمُ من الإخفاقات؛ كلها خطوات ضرورية تدفع عجلة الابتكار إلى الأمام. في الفصلين الأول والثاني من هذا الكتاب، شرحنا كيفيةَ تحديد هدفٍ وعمليةٍ ما، وفي الفصل الثالث ألقينا نظرةً على كيفية تحسين هذه العملية باستمرارٍ للاقتراب أكثر من تحقيق الهدف، وأخيرًا ينبغي للتعلُّم المستمر من الفشل أن يصبح عادةً راسخة، لكن الآن دعونا نكتفِ بقول إن هذا الأمر أكثر منهجيةً وتنظيمًا مما قد يبدو عليه للوهلة الأولى.

في المؤسسات التي تبتكر، يجب أن يصبح التعلُّمُ عادةً.



خاتمة

يعتمد العمل الجماعي من أجل الابتكار — كما أوضحتْ أمثلةٌ كثيرة في هذا الكتاب — على وجود التزام تجاه خلق عالَم أفضل بدرجة صغيرة أو كبيرة. يتوقف حجم الإسهام على نوع العمل الذي تضطلع به، ونوع المؤسسة التي تعمل لديها، لكن بغضِّ النظر عن المكان الذي تعمل فيه، البدءُ في الابتكار يُعَدُّ نوعًا من الأمل.

وآمل أن يساعدك هذا الكتاب القصير على النجاح في سعيك للابتكار؛ ولبلوغ هذه الغاية، تلخِّص هذه الخاتمةُ الأفكارَ الرئيسية والتوصيات التي تساند كلَّ جانب من جوانب رحلة العمل الجماعي من أجل الابتكار، وتَعرِض بعضَ التأملات في السمات اللازم توافرها في القادة الذين يساهمون في تحقيق الابتكار.

(١) نصائح مهمة لرحلةِ ابتكارٍ ناجحةٍ

(١-١) التطلُّع إلى هدف طموح

تطلَّعْ لتغيير شيء ما: تطلَّعْ لهدفٍ طموح ذي مغزًى؛ هدفٍ يرتبط بطريقةٍ ما بجعل العالَم مكانًا أفضل، سواء أكان من خلال توفير منتجات وخدمات مهمة تحسِّن حياةَ العملاء، أم من خلال تقديم حلول لمشكلات مزعجة.

أَشْرِكِ القلوبَ والعقولَ: تروق أكثر الأهداف تحفيزًا للابتكار للعقل والشعور؛ فهي تكون مهمة للمؤسسة، وتلقى صدًى عاطفيًّا لدى الأفراد الذين سيجتهدون لتحقيقها.

اسعَ وراء هدف طموح: إن الأهداف الجديرة بالعناء من أجل تحقيقها محفوفةٌ بالتحديات، لكنها ليست مستحيلة؛ فإذا بَدَا أن الهدف مستحيل تمامًا، يكون الأشخاص أقلَّ تحمُّسًا، وغالبًا أقلَّ مقدرةً على التعبير بصراحةٍ عمَّا يدور بخلدهم بهذا الصدد. على الجانب الآخَر، إن لم يكن الهدف طموحًا بدرجة كافية، فقد لا يكون الابتكارُ مطلوبًا لتحقيقه.

اخلُقْ مناخًا آمنًا: عند تحديد هدف للابتكار، تأكَّدْ أنه من الواضح أنك تريد أن تسمع آراء الآخرين؛ لذا فإن الحوارَ المفتوحَ ضروريٌّ لزيادة إيمان الموظفين بالهدف وتحمُّسهم لتحقيقه؛ والمناخَ المفعمَ بالأمان النفسي لمناقشة المشكلات وإثارة الأفكار ضروريٌّ لدفع الموظفين للاصطفاف وراء هدف مشترك.

استفسِرْ: الجَأْ إلى الاستفسار لدعوة الآخرين إلى المساهمة في تطوير هدف مشترك وزيادة تحمُّسهم لتحقيقه.

(١-٢) تشكيل فريق العمل

احرِصْ على التنوُّع: اسْعَ إلى جمع أفراد من وظائف أو مِهَن أو مواقع أو مجموعات مؤسسية أخرى مختلفة معًا؛ فالابتكارُ ينتج عن توليفات جديدة من الأفكار والمهارات.

تجاوَزِ الحدودَ: لا يمكن أن يُستَغَل التنوع جيدًا، إلا إذا تجاوَزَ الأفرادُ الحدودَ لاكتشاف ما يوجد على الجانب الآخَر منها. ينبغي أن يتم تشجيعُ الأفراد على تجاوُز حدود التخصُّص والمسافة والمكانة الوظيفية.

غذِّ الفضول: نَمِّ وعزِّزْ ذلك النوع من الفضول الذي يدفع الأفرادَ المتجاوزين حدودَ التخصُّصات إلى الانخراط في عملية التعلُّم المتبادَل.

اخلُقْ مناخًا آمنًا: يلعب الأمان النفسي دورًا محوريًّا طوال رحلة الابتكار. لا يمكن أن يتم تشكيلُ فريقِ العمل بنحوٍ كامل وفعَّال، إلا إذا شعر الأشخاص بالأمانِ الكافي للانفتاح، ومشاركةِ أفكارهم وآمالهم ومخاوفهم.

ضَعْ توجيهات عامة للعملية: يسير العمل الجماعي جيدًا حين يتَّبِع الأفراد نظامًا للعملية لتذكير أنفسهم بالتواصل بعضهم مع بعض، مجتازين معًا مراحلَ الاستماع والتعلُّم والمشاركة والتعاطف والإبداع.

أحسِنِ استغلالَ الخلاف: الأفكارُ المتعارضة مهمةٌ جدًّا للابتكار، لكنَّ الخلافَ يمكن أن يثير انفعالاتٍ قويةً وسمات شخصية سلبية. أَدِرِ الخلافَ بحرص من خلال ثلاث ممارسات تتمثَّل في: إدارة الذات، وإدارة الحوارات بعناية، وبناء علاقات مَرِنة.

(١-٣) الإخفاق بذكاء

أوقِفْ لعبةَ إلقاء اللوم: تتراوح أسباب الإخفاق بين حالاتِ الإخلال العمدية والتجاربِ المدروسة التي تأتي بنتائج غير متوقَّعة. في المؤسسات، نادرًا ما تقع الإخفاقاتُ الناتجة حقًّا عن أفعال جديرة باللوم، لكنَّ الاستجابةَ التلقائية الشائعة هي التعامُل مع الإخفاقات كما لو أنه يجب أن يُلقَى باللوم على شخصٍ ما. ويمثِّل سدُّ هذه الفجوة مفتاحًا لبناء ثقافة الابتكار.

ميِّزْ بين أنواع الإخفاق الثلاثة: ليست كل الإخفاقات متساويةً؛ فبعضها يمكن تجنُّبه، وبعضها مرتبط بالتعقيد، وبعضها ذكيٌّ.

حفِّزْ على الإخفاقات الذكية: إن كثرة الإخفاق الذكي هي مفتاح الابتكار السريع.

أَخفِقْ على نطاق مناسب: يجب ألَّا تراهِن الشركةُ على فكرة جديدة غير مؤكدة وتُطبِّقها على نطاق واسع؛ عليها أولًا اختبار الفكرة على نطاق محدود، والتعلم بسرعة من الجوانب الناجحة ومن الجوانب غير الناجحة؛ وهذا هو الأهم.

اخلُقْ مناخًا آمنًا: تتميَّز المؤسسات المبتكرة بمناخ ملموسٍ قوامُه الأمانُ النفسي الذي يكافئ الإخفاقَ الذكي.

(١-٤) التعلُّم بسرعة

تأنَّ في خطوات عملية التعلُّم الأربع: التشخيص والتصميم والتنفيذ والتأمُّل.

كنْ واعيًا بعوائق كل خطوة: يمكن التغلب على عوائق التشخيص والتصميم والتنفيذ والتأمل، من خلال انتباه القادة إلى العملية، وإلى ما يحاول الأشخاصُ تعلُّمَه بسرعةٍ في الخطوات المختلفة للعملية.

اعتبِرِ العملَ عمليةَ تعلُّمٍ: يعتبر معظمُ الأشخاص الإطارَ المركز على التنفيذ لإنجاز العمل أمرًا مسلَّمًا به؛ لذلك فإن اعتبار العمل عمليةَ تعلُّمٍ يُعَدُّ دافعًا أساسيًّا للابتكار.

(١-٥) تكرار العملية

استمِرَّ: عزِّزِ التزامَك الشغوفَ تجاه الابتكار والتعلُّم، داعِمًا إياه بالسمات الأساسية للقيادة.

(٢) القادة المبتكرون

تستحق بعضُ الصفات، التي تفيد القادةَ كثيرًا في رحلة الابتكار، أن نُعِيرها اهتمامًا خاصًّا، وهذه الصفات هي: الخيال والفضول والشجاعة والمرونة والنظام والمثابرة.

الخيال: بدايةً، التطلُّع إلى هدف طموح عمليةُ تخيُّلٍ. يحتاج التوصُّل إلى احتمالات جديدة — بطبيعته — إلى التخيُّل، أو الأفضل أن نقول القدرة على تنميته في الآخرين. لقد كنَّا جميعًا في طفولتنا واسعي الخيال، والآنَ حان الوقتُ لإعادة استخدام هذه السمة الفطرية وتعزيزها.

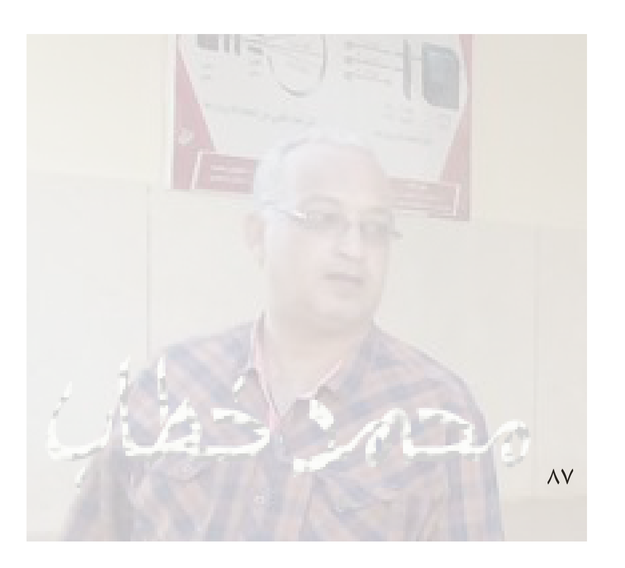
الفضول: حتى يبتكر الأفراد، يجب أن يكونوا شديدي الاهتمام بما لدى الآخرين ليقدِّموه، بغض النظر عن رتبتهم أو منصبهم الرسمي في الهيكل الوظيفي للمؤسسة. إن التعرف بسرعة على أشخاصٍ من خلفيات وتخصصات مختلفة — أشخاصٍ يتحدثون لغاتٍ مختلفةً (من الناحية الثقافية ومن الناحية المهنية) — يعني الاستماعَ إلى وجهات نظرهم، ومراجعةَ المرء لفهمه، ودمْجَ معلومات جديدة فيما نراه ونفعله. بالطبع يتطلَّب هذا إجراءَ تَقَصٍّ بارع كذلك، لكنْ يبقى الفضولُ القوةَ الدافعة وراء كلٍّ من العمل الجماعي والابتكار؛ فحين تكون فضوليًّا، يكون التقصِّي فعلًا طبيعيًّا وتلقائيًّا. والتقصِّي العبقري هديةٌ تقدِّمُها للآخرين.

الشجاعة: الابتكارُ عمل محفوف بالمخاطر، والمخاطَرَة تتطلَّب شجاعةً. يتعيَّن عليك أن تكون قادرًا على التعبير عمَّا يدور في عقلك، وأن تُغيِّرَ رأيك، وأن تقوم بالتجريب؛ ولذلك من المهم أن تبني ثقافةً تقوم على الأمان النفسي. وحتى عندما تفعل ذلك، ستحتاج إلى الشجاعة خلال تصميم وتنفيذ التجارب التي تمكِّنك من الابتكار، عالِمًا تمامَ العلم أن كثيرًا من هذه التجارب سيبوء بالفشل.

المرونة: الابتكار عمليةٌ كثيرةُ التغيُّرات، رحلةٌ يكتنفها عدم اليقين؛ فأنت دائمًا تجهل مقدَّمًا ما هو المتوقَّع منك؛ لذا فالمرونةُ — تلك القدرة على تغييرِ المسار، واعتناقِ أفكار جديدة، والاعترافِ بالفشل، وتجربةِ شيءٍ آخَر — سمةٌ أساسية ومهمة.

النظام: للابتكار بفعالية، يتعيَّن أن يتم التعلم بسرعة، ولا يقتصر سببُ ذلك على أن المنافسين يحاولون الابتكارَ كذلك؛ بل لأن مواردك ليست غير متناهية. إن التعلُّمَ السريع تعلُّمٌ منظَّم؛ قد يبدو فوضويًّا، لكن التعلُّم الذي يحدث في أكثر الشركات ابتكارًا يكون منهجيًّا ومنظَّمًا.

ثمة صفة أخرى تنتمي إلى هذه القائمة من الصفات؛ ألَا وهي: «المثابرة» لبدء كل ذلك من جديد.




محمد خطاب

الملاحظات

مقدمة

(1) See A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

(2) For a detailed case study on Danone's approach to knowledge sharing, see A. C. Edmondson and D. Lane. "Global Knowledge Management at Danone (A) (Abridged)." Harvard Business School Case 613-003, July 2012. (Revised from original July 2012 version), 1.

(3) A. C. Edmondson and K. S. Roloff. "Phase Zero: Introducing New Services at IDEO (B)." Harvard Business School Supplement 606-123, March 2013. (Revised from original June 2006 version).

(4) A. C. Edmondson, S. Ribot, and T. Zuzul. "Designing a Culture of Collaboration at Lake Nona Medical City." Harvard Business School Case 613-022, October 2012.

(5) A. C. Edmondson, S. Ribot, and T. Zuzul. "Designing a Culture of Collaboration at Lake Nona Medical City." Harvard Business School Case 613-022, October 2012.

(6) A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

(7) Ibid.

(8) Table 1 is reproduced from A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 11–43.

(9) A. Tucker and A. C. Edmondson. “Why Hospitals Don’t Learn from Failures: Organizational and Psychological Dynamics That Inhibit System Change.” *California Management Review* 45, no. 2 (Winter), 2003.

(10) A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 11–43.

(11) Ibid.

(12) J. Smith. “What to Do When You Don’t Hear Back from a Job Interview?” *Forbes* online, February 20, 2013. http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/02/20/what-to-do-when-you-dont-hear-back-after-a-job-interview/ (accessed June 21, 2013).

الفصل الأول: التطلُّع إلى هدفٍ طَموح

(1) F. Rashid, H. Leonard, and A. C. Edmondson. “Chilean Mining Rescue (A).” Harvard Business School Case 612-046, 2012; and A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 185–217.

(2) F. Rashid, H. Leonard, and A. C. Edmondson. “Chilean Mining Rescue (A).” Harvard Business School Case 612-046, 2012; and F. Rashid, H. Leonard, and A. C. Edmondson. “Chilean Mining Rescue (B).” Harvard Business School Case 612-47, 2012.

(3) A. C. Edmondson, M. Roberto, and A. Tucker. "Children's Hospital and Clinics." Harvard Business School Case 9–302–50, 2002; and A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 257–87.

(4) A. C. Edmondson, M. Roberto, and A. Tucker. "Children's Hospital and Clinics." Harvard Business School Case 9–302–050, 2002, 4.

(5) Ibid.

(6) M. A. Carey and C. Weaver. "New 'Innovation' Chief Comes from 'Model' Health Care System." *Kaiser Health News,* September 28, 2010. http://www.kaiserhealthnews.org/stories/2010/september/28/cms-innovation-officehealth- reform.aspx.

(7) R. Gilfillan. "Speech at Healthcare Innovation Summit." YouTube video, 17:36, June 20, 2011. http://www.youtube.com/watch?v=RPQEG0Dfg30.

(8) T. Dwyer. "TRMC Is Building for the Future." *The Messenger,* January 27, 2013. http://www.kaiserhealthnews.org/stories/2010/september/28/cms-innovation-office-healthreform.aspx.

الفصل الثاني: تشكيل فريق العمل

(1) For additional details, see A. C. Edmondson and J. Tachau. "'Argo': The CIA's Mission Impossible in Iran." Harvard Business School Case 613–087, April 2013.

(2) Ibid.

(3) A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 185–217.

(4) This example is found in A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 195.

(5) Ibid.

(6) S. Thompson. “Trinity Accountable Care Organization Is an Asset.” *The Messenger,* December 30, 2012. http://www.messengernews.net/page/content.detail/id/553715/Trinity-Accountable-Care-Organization-is-an-asset.html (accessed June 21, 2013).

(7) Ibid.; and R. G. Eccles, A. C. Edmondson, and D. Karadzhova. “Arup: Building the Water Cube.” Harvard Business School Case 410–054, June 2010.

(8) E. Schein. *Organizational Culture and Leadership.* 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 155–76 (ch. 21).

(9) A. C. Edmondson and D. M. Smith. “Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict.” *California Management Review* 49, no. 1 (Fall), 2006: 6–31.

(10) J. Metcalfe and W. Mischel. “A Hot/Cool System of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower.” *Psychological Review* 106, no. 1, 1999: 3–19.

(11) A. C. Edmondson and D. M. Smith. “Too Hot to Handle? How to Manage Relationship Conflict.” *California Management Review* 49, no. 1 (Fall), 2006: 6–31.

الفصل الثالث: الإخفاق بذكاء

(1) A. C. Edmondson. “Strategies for Learning from Failure.” *Harvard Business Review* 89, no. 4, 2011; A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 149–84.

(2) S. Sitkin. “Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses,” in L. L. Cummings and B. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* 14. Greenwich, CT: JAI Press, 1992, 231–66.

(3) For the full Telco story, see A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 234–52.

(4) A. C. Edmondson. “Phase Zero: Introducing New Services at IDEO (A).” Harvard Business Case 9–605–069, 2004; and A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 257–87.

(5) A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012; and A. C. Edmondson. “Strategies for Learning from Failure.” *Harvard Business Review* 89, no. 4, 2011.

(6) T. Kelley and D. Kelley. “Reclaim Your Confidence.” *Harvard Business Review,* December 2012.

الفصل الرابع: التعلُّم بسرعة

(1) A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 221–56.

(2) Ibid., 26–27.

(3) P. French. “Even People-Smugglers Have Ethics.” *The Guardian* online, March 14, 2004. http://www.guardian.co.uk/theobserver/2004/mar/14/features.review37 (accessed June 21, 2013).

(4) A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 240.

(5) Ibid.

(6) Ibid., 240–41.

(7) A. C. Edmondson and L. Feldman. "Phase Zero: Introducing New Services at IDEO (A)." Harvard Business School Case 605–069, March 2013. (Revised from original February 2005 version).

(8) E. Catmull. "How Pixar Fosters Collective Creativity." *Harvard Business Review,* 2008: 1–12.

(9) See A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 171, for context; and *Fortune* for greater detail in A. Taylor III. "Fixing Up Ford." *CNNMoney* online, May 12, 2009. http://money.cnn.com/2012/11/01/autos/mulally-ford-succession.fortune/index.html (accessed June 21, 2013).

(10) A. Taylor III. "Fixing Up Ford." *CNNMoney* online, May 12, 2009. http://money.cnn.com/2012/11/01/autos/mulally-ford-succession.fortune/index.html (accessed June 21, 2013).

(11) A. C. Edmondson. *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy.* San Francisco: Jossey-Bass, 2012, 115–48.

(12) Ibid., 149–84.

(13) Ibid.

(14) M. D. Cannon and A. C. Edmondson. "Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve." *Long Range Planning* 38, no. 3 (June), 2005: 299–319.

(15) R. S. Nickerson. "Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises." *Review of General Psychology* 2, no. 2, 1998: 175.

(16) A. C. Edmondson. "Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation." *California Management Review* 45, no. 2 (Winter), 2003: 34–54.